

---

**UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA**

---

**A SIC - Sociedade Independente de Comunicação**  
**Rumo ao Futuro (1992-1995)**

**- *Case-Study e Teaching Note* -**

por

**Cristina Marcos Alves**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas  
pela  
Faculdade de Economia da Universidade de Lisboa



98/091

TS/063



UNLGE

O conteúdo desta dissertação reflecte as ideias do Autor e não responsabiliza a Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.



**INDICE**

<b>Sumário</b>	<b>Página</b>
<b>Introdução</b>	<b>1</b>

**Parte I - “Case-Study”**

<i>INTRODUÇÃO</i>	3
<i>PANORAMA TELEVISIVO NA EUROPA</i>	3
Abertura do Sector à Iniciativa Privada	3
As Novas Tecnologias e a Internacionalização do Sector	4
<i>EVOLUÇÃO DO SECTOR EM PORTUGAL</i>	6
<i>O MERCADO PORTUGUÊS</i>	7
Características do Mercado	8
Dimensão, Crescimento e Tendências do Mercado	8
<i>A SIC</i>	10
O Projecto SIC	11
Organização	12
Gestão dos Recursos Humanos	13
Marketing e Vendas de Publicidade	14
Programação e Informação	15
Tecnologia	18
Finanças e Controlo de Gestão	18
<i>COMPETIDORES</i>	19
A RTP	19
A TVI	21
<i>A GUERRA DAS AUDIÊNCIAS</i>	23
<i>O FUTURO DA TELEVISÃO</i>	26

**Parte II - Anexos do “Case-Study”**

1 - Uma Breve Síntese da Regulamentação do Sector Televisivo	28
2 - Programação da RTP (Canal 1 e TV2), SIC e TVI de 5 a 12 de Abril de 1993	29
3 - Esquema da Indústria Televisiva: Estação TV - Produto - Clientes	29
4 - A Programação em TV - Exemplo de uma Grelha de Programas	30
5 - A Audimetria em TV - Processo de Análise das Audiências	31
6 - As 10 maiores Centrais de Compras - Investimento em Publicidade na SIC	31
7 - Investimento Bruto em Publicidade na TV, IMPRENSA e RÁDIO	33
8 - Quotas de Investimentos Publicitários em TV	33

## **AGRADECIMENTOS**

Os meus mais sinceros agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para a preparação desta dissertação, nomeadamente:

- Ao Prof. Luis Almeida Costa que, para além de ter efectuado a orientação da presente dissertação, teve a ideia de explorar o tema em análise;
- Ao Dr. Francisco Pinto Balsemão e ao Dr. Luiz de Vasconcellos que graças à sua permissão, abertura e entusiasmo, possibilitaram um estudo mais aprofundado da SIC;
- Ao Dr. João Pedro Nava, pelo apoio que possibilitou o acesso a todas as pessoas contactadas na SIC, bem como pela sua colaboração;
- A todos os directores da SIC que, pela sua disponibilidade, entusiasmo e colaboração, possibilitaram uma valiosa recolha de informação: Dr. Emídio Rangel, Dr. Correia Pires, Dr. Bastos Silva, Dr. Jorge Marques, Eng. Trigo de Sousa e Dr. Carlos Monteiro;
- A todas as pessoas da SIC que de alguma forma colaboraram na recolha de elementos para a presente dissertação;
- Ao Dr. Nuno Brandão da RTP, pela sua colaboração e prestação de informações;
- Ao Dr. Monteiro Coelho pelas informações fornecidas sobre a TVI;
- Aos meus amigos e colegas que me estimularam e incentivaram para desenvolver este trabalho;

Ao Paulo, meu marido, a quem dedico este trabalho, quero testemunhar o meu agradecimento pelo ambiente familiar proporcionado, pela colaboração e pelo seu permanente incentivo para a conclusão deste projecto.

A Autora

Cristina Marcos Alves  
Dezembro de 1997

INDICE

Página

Parte II - Anexos do “Case-Study”(Continuação)

9 - Investimento Bruto em Publicidade na TV	34
10 - Nível de Audiências dos Canais de Televisão	35
11 - Composição das Audiências	37
12 - Organigrama do Grupo IMPRESA, SGPS	38
13 - Estratégia Global do Grupo IMPRESA, SGPS	39
14 - Organigrama da SIC	40
15 - Organização da SIC(1995): Capital social; Estrutura Accionista; Quadro de Pessoal	41
16 - Variação das Receitas Publicitárias em função do Horário - SIC	41
17 - As Fases de Produção da uma Emissão na SIC	42
18 - Balanços e Demonstrações de Resultados da SIC	43
19 - Balanços e Demonstrações de Resultados da RTP	44
20 - Balanços e Demonstrações de Resultados da TVI	45

Parte III - “Teaching Note”

BREVE DESCRIÇÃO DO CASO	47
POSSÍVEIS UTILIZAÇÕES DO CASO	48
PROPOSTA DE ABORDAGEM	48
ANÁLISES E QUESTÕES A DISCUTIR	49
LEITURAS DE SUPORTE	49
ANÁLISE DO CASO	51
Análise do Ambiente Competitivo da Indústria Televisiva	51
Análise dos Recursos Únicos e das Capacidades Distintivas	58
Análise da Sustentabilidade das Vantagens Competitivas	66
Análise das Estratégias Competitivas das Empresas	70
Análise das Estratégias de Defesa e de Ataque ao Líder de Mercado	77
Perspectivas Futuras	83

## SUMÁRIO

O dia 6 de Outubro de 1992 foi histórico, pois pela primeira vez em Portugal, uma **estação privada de televisão**, a SIC-Sociedade Independente de Comunicação, iniciou as suas emissões regulares. Passados três anos, ocupava uma posição de destaque no mercado **colocando em causa a liderança do canal de televisão estatal, RTP**.

O mercado, até aquela data, era caracterizado por um monopólio de natureza estatal, uma vez que o sector estava vedado à iniciativa privada. As condições de mercado, durante os trinta e cinco anos vividos pela RTP em situação de monopólio, permitiram-lhe adquirir algumas vantagens. Com a abertura do sector à iniciativa privada, as condições de mercado alteraram-se e as regras do jogo competitivo eram completamente diferentes.

A SIC é considerada um caso de sucesso, o seu desempenho ultrapassou expectativas, apesar de uma conjuntura económica e concorrencial desfavorável. Ao fim de três anos, a SIC conseguiu vencer a guerra das audiências com a RTP e, ao mesmo tempo, enfrentar com sucesso a TVI.

A consolidação desse sucesso e a viabilização financeira do projecto pressupõem logicamente o **desenvolvimento, acumulação e correcta exploração de um conjunto de importantes competências no negócio televisivo**, o que lhe permitiu conquistar uma sólida imagem junto do público. Estes trunfos, aliados a uma eficiente gestão, permitiram à estação disputar com o Canal 1 a liderança.

## INTRODUÇÃO

A presente dissertação escrita insere-se no Curso de Mestrado da Universidade Nova de Lisboa, **MBA - Master Business Administration** e consiste num *Case-study* sobre um assunto da actualidade portuguesa no domínio da **Estratégia Empresarial**:

- Como a SIC questionou a posição de liderança da RTP e conquistou significativas vantagens competitivas? Qual a **estratégia adoptada pela SIC para enfrentar a concorrência** ao longo dos três primeiros anos de emissão e **para conquistar a posição de liderança**?

A selecção do tema em questão justifica-se não só, por a SIC ser considerada um caso de sucesso, mas fundamentalmente porque se trata de um assunto de reconhecida importância, quer no meio empresarial, quer académico, tendo sido igualmente alvo de atenções por parte da comunidade internacional. Portanto, poderá vir a ser um caso de estudo em Universidades nacionais e estrangeiras. O referido caso, foi complementado por uma Nota de Análise - *Teaching Note* à luz dos conceitos teóricos mais relevantes.

**A SIC - Sociedade Independente de Comunicação**  
**Rumo ao Futuro (1992-1995)**

**Parte I**  
**- “*Case-Study*” -**

---

Este *case study* foi escrito por Cristina Marcos Alves com a supervisão de Luis Almeida Costa, Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa e Professor Visitante do INSEAD. O presente documento deverá prover uma base de discussão para a formação e ensino, não sendo uma ilustração de um caso eficiente ou ineficiente de gestão.

Copyright 1997

## **INTRODUÇÃO**

O dia 6 de Outubro de 1992 foi histórico para o sector televisivo em Portugal. Pela primeira vez no nosso país, uma estação privada de televisão, a SIC, iniciava as suas emissões regulares.

Em 1991, três sociedades anónimas apresentaram-se a concurso público para dois canais privados de TV: a TV1, Rede Independente, a SIC, Sociedade Independente de Comunicação, e a TVI, Televisão Independente. Neste concurso, cujos resultados foram conhecidos em Fevereiro de 1992, a SIC classificou-se em primeiro lugar e a TVI em segundo. A abertura da actividade televisiva à iniciativa privada originou uma elevada rivalidade entre os vários canais. A SIC adoptou uma estratégia de luta directa com o Canal 1 da RTP, enquanto que o segundo canal privado, a TVI, seguiu uma filosofia de estação alternativa. Entretanto, tendo mais de três anos para se preparar para a nova era, a RTP não poupou esforços e recursos financeiros no sentido de dificultar a entrada dos operadores privados.

Não existem dúvidas de que a SIC é uma aposta ganha! Ao fim de três anos de actividade, e apesar de uma conjuntura económica e concorrencial desfavorável, a SIC já tinha ultrapassado as expectativas, quer em termos de audiências, quer em termos de quota do mercado publicitário. A SIC desenvolveu importantes competências, nomeadamente ao nível da programação, na área comercial e no marketing, conseguindo criar uma forte imagem junto do público. Estes trunfos, aliados a uma eficiente gestão, permitiram à estação disputar a posição dominante do Canal 1 da RTP. Em Maio de 1995, a SIC atingiu a liderança e, em Setembro do mesmo ano, era já líder de mercado em praticamente todas as regiões e todos os segmentos dos diversos estratos sociais e classes etárias.

Apesar do optimismo em relação ao futuro, subsiste, na SIC, a ideia de que “a guerra das audiências” não está ganha. Impõe-se um esforço contínuo para continuar a conquistar as audiências e perpetuar a liderança.

## ***O PANORAMA TELEVISIVO NA EUROPA***

A Europa tem sido palco de profundas alterações tecnológicas, económicas, político-legais e sociais, que têm contribuído para uma crescente internacionalização dos diversos sectores do mundo audiovisual. No início dos anos 90, o cidadão europeu dispunha já de múltiplas escolhas, resultantes do desenvolvimento de novas tecnologias, nomeadamente a televisão por cabo e por satélite. A multiplicação das formas de emissão contribuiu para o aumento da concorrência no sector.

### **Abertura do Sector à Iniciativa Privada**

O modelo de televisão estatal de serviço público, criado depois da 2ª Guerra Mundial, foi sendo crescentemente posto em causa. A desregulamentação e a consequente abertura do sector televisivo à iniciativa privada reflectiu uma tendência geral de liberalização da economia. No final dos anos 80, os alicerces do monopólio estatal foram irremediavelmente destruídos e a lei da concorrência passou a vigorar, impondo-se, assim, a visão do telespectador como consumidor. O objectivo dos operadores passou a centrar-se na conquista da maior percentagem possível de audiências, com vista a atrair elevadas receitas

publicitárias. Apesar das grandes diferenças entre a estrutura das receitas da actividade televisiva dos diferentes países europeus, pode dizer-se que, em geral, o peso da taxa de televisão como fonte de rendimento diminuiu, enquanto que as receitas de publicidade passaram a constituir o principal alicerce da indústria televisiva.

O aumento da concorrência provocou alterações significativas na programação televisiva, verificando-se, nomeadamente, o incremento do número de horas de emissão, com a extensão do horário normal de funcionamento a outros períodos, o *day-time* e o *late-night*. O aumento do volume global de programação implicou uma expansão da procura de programas com possibilidades de agradar e atrair o grande público, sendo dada primazia à função entretenimento. Em termos de programação, os canais privados utilizaram, quase invariavelmente, a receita aplicada com êxito por Berlusconi em Itália, no fim dos anos 70: uma mistura de concursos, espectáculos de variedades, desporto, filmes e séries do tipo “Dallas”, quase sempre importadas dos Estados Unidos.

A concorrência da televisão privada colocou os canais de serviço público perante um dilema: reforçar o seu papel cultural e informativo e, conseqüentemente, correr o risco de servir minorias, ou lutar pelas audiências e, assim, perder a sua vocação cultural e educativa. Em geral, os canais públicos, confrontados com a nova realidade concorrencial, optaram pela concorrência directa, introduzindo, à semelhança da programação dos canais privados, mais concursos e programas de variedades. Um estudo sobre a programação de 43 canais europeus, durante o período 1985-1987, demonstrou claramente que os programas de divertimento ocupavam um lugar cada vez mais importante na programação do horário nobre (*prime-time*)<sup>1</sup>. Esta tendência foi confirmada num estudo mais recente sobre a grelha de programação de quatro canais públicos, entre 1984 e 1989. Os programas de entretenimento alastraram na RTBF (Bélgica), na ZDF (Alemanha), na ITV (Grã-Bretanha) e na Antenne 2 (França). Uma conclusão parece inevitável: a intensificação da concorrência entre as redes generalistas, em particular entre os canais públicos e privados, resultou numa homogeneização das grelhas de programação. Há mais programas, mas sobretudo do mesmo tipo.

A natureza concorrencial da nova era televisiva resultou, também num considerável aumento dos orçamentos destinados à programação. Com o objectivo de assegurar uma importante parcela de mercado, as empresas realizaram fortes investimentos na contratação de vedetas e na obtenção de exclusividades. Por outro lado, a necessidade de preencher mais horas de emissão conduziu ao aumento dos custos com programas comprados e ao aumento das importações norte-americanas. Aliás, de acordo com um estudo da UNESCO, a venda destes programas no mercado estrangeiro apresentava uma tendência crescente, mesmo antes da explosão do número de horas de programação<sup>2</sup>. A concorrência desenfreada criada pela chegada de canais privados hertzianos e pela multiplicação de canais por satélite agravou a dependência da produção norte-americana.

### As Novas Tecnologias e a Internacionalização do Sector

Embora em 1981 ainda não houvesse televisão por satélite na Europa, sete anos depois já estavam disponíveis mais de 30 serviços televisivos desta natureza. Estudos da *Société Européenne des Satellites* apontam para a existência de mais de 200 canais antes de 1996 e

---

<sup>1</sup> Head, S.W. em “World Broadcasting Systems: A comparative Analysis.” Belmont, Wadsworth, 1987

<sup>2</sup> “Many Voices. One world: The MacBride Report”, Paris UNESCO, 1985

para cerca de 59 milhões de lares na Europa a receberem emissões via satélite. Uma sondagem da PETAR (Pan-European Television Audience Research), conduzida em 1990, demonstrou que, quer o número de lares a receberem televisão por satélite, quer o tempo passado a ver as respectivas emissões, duplicou em 1989. Verificou-se, portanto, um aumento da parcela do mercado captado pelas televisões por satélite em detrimento dos canais tradicionais.

O êxito do MTV-Europe contradiz a conclusão geral de que o factor linguístico constitui a principal barreira à rápida expansão da televisão por satélite. Outros factores igualmente importantes são a informação regional e a qualidade da programação. Os canais via satélite conheceram um crescimento real que foi, e continuará a ser, reforçado pelo desenvolvimento da televisão por cabo, cuja taxa de penetração em alguns países já era, em 1987, muito superior a 70%.

A televisão por cabo chegou à Europa na década de 60 com o objectivo de assegurar, numa determinada zona, a transmissão de canais de televisão de países vizinhos. A Bélgica tornou-se no laboratório da televisão por cabo no Velho Continente. A Holanda, a França, a Alemanha e o Luxemburgo começaram a exportar os seus canais para aquele pequeno país. Foi, no entanto, na década de 80 que este negócio conheceu um considerável crescimento, tendo surgido centenas de canais e de empresas operadoras de redes de cabo. Em 1995, existiam nos Estados Unidos mais de 60 milhões de casas com TV por cabo e, na Europa, apesar do atraso, o número atingiu os 35 milhões de lares. Os analistas do sector prevêem que, no ano 2000, 70 milhões de casas estejam aptas a receber TV por cabo. Prevê-se também que, nesse mesmo ano, já quase todos os países europeus tenham liberalizado os seus mercados de telecomunicações, caminhando-se para o modelo de aldeia global com longas estradas de comunicação.

Emblemático da nova era audiovisual foi o aparecimento e o êxito da televisão por assinatura, *Pay-TV*. Por exemplo, o Canal Plus, em França, iniciou as emissões em 1984 e contava, três anos depois, com 2 milhões de assinantes. A sua expansão a outros países foi uma consequência natural. Seja qual for o modo de transmissão, os projectos de televisão por assinatura contam, geralmente, com a participação de fornecedores de filmes no seu capital e asseguram uma programação em que o peso da produção própria é insignificante. Este tipo de televisão traduz a afirmação do meio televisivo como um bem de consumo.

O carácter transnacional de alguns novos serviços televisivos constituiu outro factor importante no domínio do audiovisual. O fenómeno acentuou-se com a expansão de vários grupos económicos, que visam criar impérios multimedia. Da Time-Warner à Viacom-Paramount, passando pela TCI ou Cox Enterprises, os grandes colossos norte-americanos do sector - que viveram em 1995 processos de fusão e aquisição de onde resultaram um conjunto de empresas de grandes dimensões -, estão preparados para uma entrada em força no mercado europeu. Com a sua grande experiência no sector e com a crescente convergência entre produtoras de cinema e televisão e grandes operadoras de telecomunicações, prevê-se que estes grupos sejam rivais muito difíceis de conter - como, aliás, tem vindo a suceder com as grandes produtoras de cinema de Hollywood.

A televisão de alta definição (HDTV), os satélites de difusão directa (DBS), as redes de fibra óptica e o compacto disco interactivo (CD-I) são as mais recentes “ondas” da já existente vaga tecnológica que inclui os computadores, o video gravador, a câmara de video, o comando à distância, o *picture-in-a-picture*, a TV por cabo e a TV por satélite, entre outras inovações. O



aumento significativo do volume de informação, a aceleração na sua recolha e transmissão, o desenvolvimento da capacidade de dirigir mensagens a segmentos do público (*Narrowcasting* em vez de *Broadcasting*), o controlo crescente da informação por parte do receptor e a nova capacidade interactiva (por contraposição à tradicional passividade do público perante os media), foram algumas das consequências previstas por Abramson no seu estudo sobre o impacto desta «revolução mediática».

### **EVOLUÇÃO DO SECTOR EM PORTUGAL**

Portugal não ficou imune às profundas transformações que afectaram os meios de comunicação social, em geral, e o sector audiovisual, em particular, na Europa durante as últimas décadas. Em meados dos anos 80, a influência das novas tecnologias, como o vídeo e a televisão por satélite, começaram a desafiar o monopólio da televisão estatal, cuja legitimidade acabou por ser reafirmada por consenso político na revisão constitucional de 1982.

Um núcleo de pessoas fortemente familiarizado com a comunicação social, liderado por Francisco Pinto Balsemão, estudou, ainda em 1985, a questão da televisão privada em Portugal e, em finais de 1986, formalizou a candidatura de uma estação privada, a SIC - Sociedade Independente de Comunicação. Em 1987, o governo decidiu pôr fim ao monopólio estatal na televisão. Contingências políticas provocaram, no entanto, atrasos sucessivos na aprovação da lei que permitiria o acesso da iniciativa privada à actividade de televisão.

A revisão do texto da Constituição da República Portuguesa que veio possibilitar o exercício da actividade de televisão por entidades privadas apenas teve lugar em 1989<sup>3</sup>. Finalmente, em 1990, a “Lei da Televisão” foi votada pela Assembleia da República e promulgada pelo Presidente da República<sup>4</sup>. Com a publicação daquela lei, ficou estatuida a existência de dois canais públicos, Canal 1 e TV2, cuja responsabilidade ficou a cargo da RTP- Radiotelevisão Portuguesa, empresa pública que desde 1957 funcionou como monopólio. Esta lei estabeleceu, também, os fins genéricos e específicos da televisão e regulamentou, entre outros aspectos, a informação, a programação e a publicidade, seguindo praticamente todas as directivas comunitárias (Vide Anexo 1). O caderno de encargos do operador público, RTP, só foi definido mais tarde, em Março de 1993, através do contrato de concessão do serviço público de televisão.

Em 1991, apresentaram-se a concurso público para operadores privados de TV três sociedades anónimas: a TV1, Rede Independente, a SIC, Sociedade Independente de Comunicação e a TVI, Televisão Independente. A Alta Autoridade para a Comunicação Social, entidade a quem foram remetidos os três processos de candidatura, emitiu um parecer prévio favorável a todos eles. De acordo com o legislado, o Governo apenas atribuiu licenças a dois canais privados, baseando-se nos seguintes critérios de decisão: qualidade técnica e viabilidade económica do projecto; tempo e horário de emissão dedicado a programas culturais, de ficção e informativos; tempo de emissão destinado a produção própria, nacional e europeia; e capacidade do candidato para satisfazer a diversidade de interesses do público. Em Fevereiro de 1992, o Conselho de Ministros divulgou e publicou os resultados do concurso: a SIC ficou

---

<sup>3</sup> Constituição da República Portuguesa, nº7 do Artº 38º e nº3 do Artº 39º

<sup>4</sup> Lei da Televisão, Lei nº 58/90, de 7 de Setembro de 1990

classificada em primeiro lugar e a TVI em segundo, tendo-lhes sido atribuídas as Redes 3 e 4, respectivamente.

A nova era da televisão em Portugal, que se iniciou com a abertura da actividade televisiva à iniciativa privada, ficou marcada por uma elevada rivalidade entre os vários canais. A SIC começou as suas transmissões em Outubro de 1992 e adoptou uma estratégia de luta directa com o Canal 1 da RTP. O segundo canal privado, a TVI seguiu uma filosofia de estação alternativa. A RTP, que beneficiou de mais de três anos para se preparar para o embate com os canais privados, não poupou esforços nem recursos financeiros para criar dificuldades à implantação e sucesso dos operadores privados. Lançou uma enorme campanha publicitária do Canal 1 e da TV2, contratou estrelas televisivas, comprou um pacote gigantesco de filmes e séries e assegurou a exclusividade nas transmissões do futebol português.

Contrariamente ao que acontecia em outros países europeus, onde os canais públicos viam as suas receitas publicitárias limitadas por lei, em Portugal as estações do Estado assumiam-se como comerciais, disputando o mercado publicitário com os canais privados. Este facto traduziu-se numa procura frenética de fórmulas para maximização das audiências. Em termos de programação, verificou-se um aumento do tempo de emissão, um maior recurso a concursos e programas de entretenimento e uma presença dominante dos filmes e séries norte-americanos. A forte presença de telenovelas brasileiras na TV portuguesa (com excepção da TVI) confirmou a importância das afinidades linguísticas na circulação internacional dos produtos televisivos. Globalmente, as despesas de programação aumentaram quatro vezes desde 1986, tendo o aumento mais significativo ocorrido no ano que precedeu a abertura da actividade televisiva aos operadores privados.

A concorrência contribuiu para nivelar as diferenças entre os sectores público e privado, criando uma situação idêntica à italiana, em que a ausência de uma clara definição do papel e função do serviço público provocou uma degeneração da televisão pública em comercial. De facto, um estudo comparativo realizado por Traquina logo após a entrada das televisões privadas em 1993 evidenciou a tendência, no caso português, para uma convergência na programação entre operadores públicos e privados (Vide Anexo 2).

### ***O MERCADO PORTUGUÊS***

Descrever o sector televisivo sem falar no cliente, seria não considerar a complexidade das relações existentes. De facto, identificam-se duas vertentes distintas: por um lado o “público-telespectador”, por outro o “público-anunciante”. Os telespectadores são os consumidores do produto final, que é a programação televisiva, mas não pagam este serviço. Por isso, as receitas publicitárias são o suporte financeiro de uma estação televisiva. Os anunciantes compram o espaço publicitário em função do nível e composição das audiências, que são determinadas pelos espectadores em função da programação (Vide Anexos 3 e 4).

Este mercado encontra-se extremamente condicionado pelos factores económicos. O nível de investimentos publicitários, alicerce do mercado televisivo, depende do estado de desenvolvimento do país, da sua conjuntura económica e como muitas das empresas anunciantes são multinacionais, da conjuntura económica de outros países. O investimento publicitário na TV em Portugal representava 0,7% do PIB em 1995, valor inferior ao dos países mais desenvolvidos - que se encontrava entre 1,3 e 1,7 % do PIB.

## Características do Mercado

As empresas anunciantes são na sua maioria produtoras de bens de grande consumo, dos sectores alimentar, higiene e limpeza. Ao realizar uma campanha publicitária, as empresas procuram otimizar a relação custo/eficácia em atingir o seu mercado alvo, pelo que a escolha do meio publicitário depende dos objectivos da campanha, do tipo de produto e do segmento do mercado-alvo. A TV revela-se um meio particularmente atractivo para muitos produtos, pelas suas características apelativas e porque, apesar do custo absoluto ser elevado, o seu custo relativo é mais reduzido atendendo ao elevado número de pessoas expostas à mensagem publicitária. Como as empresas têm cada vez mais alternativas de investimento e enfrentam importantes restrições em termos de orçamentos de marketing, a selecção dos *media* tornou-se mais criteriosa.

As empresas anunciantes poucas vezes se dirigem directamente às estações de televisão, fazendo-o através das agências de publicidade. Estas são responsáveis pelo planeamento do investimento publicitário das empresas anunciantes, estimando o nível de audiências dos *spots* publicitários em função do perfil das diferentes estações televisivas (Vide Anexo 5). Assim, embora as empresas anunciantes acumulem os papéis de decisor e utilizador, são as agências que realizam todas as *démarches* para comprar o espaço publicitário.

Há já algum tempo que as agências de publicidade se associaram em centrais de compras, com o objectivo de obter melhores preços e condições de negociação junto dos *media*. Com a abertura do sector à iniciativa privada, o poder negocial das centrais de compras aumentou significativamente. De salientar que o investimento publicitário em TV nas dez maiores centrais de compras representava em 1995 cerca de 90 a 95% do total (Vide Anexo 6).

As centrais de compras e as agências de publicidade surgem como os elementos intermediários entre os operadores televisivos e as empresas anunciantes. Estas entidades desempenham um papel preponderante, exercendo uma grande influência sobre os anunciantes, uma vez que os descontos atribuídos às centrais de compras em função do seu volume total de investimento publicitário numa estação televisiva reverterem, normalmente, a favor dos anunciantes.

## Dimensão, Crescimento e Tendências do Mercado

Durante a década de 80, a economia portuguesa registou alterações significativas. A partir de 1985 o aumento da concorrência acentuou-se nos diversos sectores, devido à invasão das marcas estrangeiras e ao desenvolvimento económico do país.

O mercado publicitário apresentou taxas de crescimento bastante elevadas a partir de 1986, que, no entanto, têm vindo a diminuir (Vide Anexo 7). A TV é o meio publicitário por excelência, seguido pela imprensa. A rádio e os *outdoors* assumem um papel secundário. Os investimentos em publicidade nos *outdoors* apenas registaram valores significativos no final dos anos 80, início dos anos 90. Segundo um estudo de mercado conduzido pela Secches, este meio apresenta ainda um elevado potencial de crescimento. Na imprensa, o investimento publicitário registou um crescimento muito elevado no final da década de 80, que chegou a atingir os 79% em 1987. Desde então, o ritmo de crescimento tem vindo a diminuir, tendo-se verificado, inclusive, um crescimento negativo em 1993. Em relação ao mercado televisivo, a

segunda metade da década de 80 foi marcada por um forte crescimento dos investimentos publicitários, mas com uma tendência de desaceleração.

Um dos grandes problemas deste mercado reside na sua exacta quantificação, pois os valores que se baseiam nos preços de tabela (Vide Anexo 7), não contabilizam os bónus e os descontos concedidos. De facto existem grandes desfasamentos entre os valores apurados pelas empresas especialistas no registo desta informação, Sabatina e Marktest, e os valores reais.

É possível conhecer com algum rigor o investimento publicitário em TV, graças ao acordo verbal de cooperação entre os diferentes intervenientes no mercado (Vide Anexo 8 e 9). No entanto, os investimentos em *outdoors* e em rádio são extremamente difíceis de quantificar. Por isso, apenas existem estimativas do valor global bruto do mercado publicitário. Desde 1993 que este valor estagnou por volta dos 100 milhões de contos. Não havendo crescimento do «bolo publicitário global», os ganhos de quota conseguem-se à custa dos concorrentes.

Os investimentos em publicidade na TV (Anexo 9), evidenciam um crescimento muito ténue desde 1992 até 1994. Apesar do crescimento entre 92 e 93 apresentar um valor próximo dos 6 a 7%, tal não traduz um crescimento real por não cobrir os valores da inflação das tabelas publicitárias durante o mesmo período. Só no ano seguinte o mercado começou a apresentar um ligeiro crescimento real, que se estimou em cerca de 1%. Mas, de 1993 para 1994 o volume total do investimento publicitário decresceu em termos reais em relação a 1993, o que significa um aumento do peso do investimento publicitário em TV em relação ao mercado global (de cerca de 54% para 56%).

A abertura do sector televisivo à iniciativa privada, que ocorreu já em plena crise, agravou ainda mais a competição no mercado publicitário, tendo afectado quer a TV, quer os restantes meios. Apesar da elevada competição, conseguiu-se, em Portugal, evitar a guerra de preços e a saturação publicitária, ao contrário do que aconteceu noutros países, como a Espanha. Neste país, a saturação resultou da publicidade convencional, da autopublicidade das várias estações, dos telepatrocínios e das telepromoções. Como resultado, os espectadores passaram a mudar de canal com maior frequência e deixaram de prestar atenção aos anúncios (“zapping” físico e psicológico), tendo os *spots* perdido eficácia real. A quebra de receitas que se seguiu deu origem a uma guerra de preços e a uma concorrência selvagem. O perigo de uma guerra de preços não está, no entanto, totalmente afastado no nosso país. Como diz Luís Mergulhão, Director Geral da central de compras, Total de Meios Publicitários (TMP)<sup>5</sup>: «Se os meios optarem por uma lógica de saldos, correm o risco de saturar o mercado. Por isso, os preços dos anúncios devem ser actualizados em função da variação de audiências».

A dimensão do mercado publicitário televisivo, ou seja, o montante que os agentes económicos estão dispostos a gastar na televisão, é em larga medida um dado externo às televisões, embora seja determinante para o seu nível de receitas. Em 1994 este valor foi cerca de 45 milhões de contos. No entanto este montante não corresponde à receita líquida recebida pelas estações. Estas têm que pagar um imposto de 4%, acrescido da comissão de agência publicitária e dos descontos da central de compras, o que no total pode reduzir em cerca de 25 a 30% as receitas obtidas. Assim, o valor do «bolo» publicitário a dividir pelos quatro canais foi, em 1994, cerca de 34 milhões de contos.

---

<sup>5</sup> Conforme citado na Revista Exame de Fevereiro de 1994.

A viabilização de um canal de televisão depende essencialmente do nível e composição das audiências (Vide Anexo 10 e 11), que determinam o montante das receitas publicitárias conseguidas. O essencial dos custos dos operadores televisivos (programação, pessoal, transmissão, despesas administrativas, amortizações, etc...) são fixos, ou seja, não dependem do nível de audiências. Embora dependa muito do tipo de estação televisiva, os operadores do sector concordam que o orçamento necessário para manter uma estação competitiva, se cifra entre 12 e 14 milhões de contos por ano.

O valor bruto do investimento publicitário em TV estimado para 1995 situava-se em 50 milhões de contos, perspectivando-se um crescimento anual deste mercado entre os 8 a 10% para 1996. O crescimento do mercado global de publicidade estimado era de 6%. Nos anos seguintes, não se esperava que o crescimento do mercado publicitário em TV fosse superior ao do mercado global, prevendo-se uma estabilização do crescimento nos 6%. Além disso, o volume de facturação dificilmente poderia aumentar por via do incremento do número de *spots*, dado que se estava perto do limite máximo de inserção publicitária. Os preços poderiam aumentar entre 10 e 15%, já que o valor português era ainda inferior à média europeia. No entanto, a rivalidade entre os competidores iria, provavelmente, impedir subidas muito significativas. Estas condições estruturais deveriam manter-se relativamente estáveis, pelo que este era o cenário que as televisões teriam de enfrentar no seu esforço de viabilização.

## A SIC

A SIC tem por detrás o rosto e a assinatura de Francisco Pinto Balsemão, que já foi líder do Partido Social Democrata, Primeiro-Ministro, e Director do *Expresso*, um dos semanários portugueses de maior circulação e prestígio. Pinto Balsemão construiu o maior grupo privado português de comunicação social, com actividades que vão da imprensa ao audiovisual, da impressão à distribuição (Vide Anexo 12 e 13). «A estratégia que presidiu ao nascimento e desenvolvimento da SIC estava relacionada com a vontade de constituir um grupo multimédia», tal como afirmou Francisco Pinto Balsemão.

Figura proeminente entre os que se debatiam, já em 1986/87 pela televisão privada em Portugal, Pinto Balsemão considera que a SIC é hoje reconhecida como «um investimento que trouxe algo de diferente e positivo ao audiovisual português».

A imagem, o *goodwill* e a reputação que a SIC conquistou, resultam do êxito alcançado a nível nacional, em praticamente todas as regiões e em diferentes segmentos de mercado (Vide Anexo 11). Na opinião de Correia Pires, Director de Marketing, o factor chave do sucesso foi terem conseguido arrancar antes da TVI: «Apesar da conjuntura económica de 1992 não nos ter sido favorável, a SIC prosseguiu o seu objectivo. Tal permitiu-nos ainda facturar cerca de 2 milhões de contos em 1992, que foram importantes no desenvolvimento do projecto daí para a frente. Na fase de lançamento estávamos num “estado de graça”, o investidor iria apostar em nós. Entretanto, beneficiamos da aprendizagem e experiência que adquirimos no período antes da entrada do segundo canal privado».

A SIC conseguiu atingir a liderança do mercado português em menos de três anos, o que é considerado um caso de sucesso, mesmo a nível Europeu. Luiz de Vasconcellos, vice-presidente do grupo, elegeu também o *timing* de arranque como o principal factor chave desse sucesso: «Sempre consideramos vital, arrancar primeiro que a TVI, porque sabíamos que, não



havia espaço para uma segunda televisão privada». Dada a dimensão e a dinâmica de crescimento do mercado, e sendo a estrutura de custos média do sector de 12 a 14 milhões de contos, a SIC estimou inicialmente uma quota de mercado entre os 25 a 30% para viabilizar o negócio. No entanto, para além das expectativas de crescimento do mercado não se concretizarem, os custos de programação aumentaram significativamente em relação ao inicialmente previsto. Deste modo, foi imprescindível começar a operar primeiro que a TVI e ganhar o máximo de quota de mercado.

O vice-presidente do grupo disse estar optimista em relação ao futuro da SIC, e comentou: «possuímos vários trunfos, nomeadamente uma equipa com elevada competência, uma estrutura muito flexível, *know-how* e solidez financeira, mas mesmo agora que somos líderes a guerra ainda não está ganha, é necessário perpetuar a liderança».

## O Projecto SIC

O projecto da SIC começou a ser preparado com uma grande antecedência, ainda em 1985, por um grupo de pessoas que estudou exaustivamente a televisão em diversos países europeus. Tentaram assim colher o melhor dessas experiências e construíram um modelo em função da realidade portuguesa.

A legislação<sup>6</sup> limitou a participação no capital social de sócios estrangeiros em 15% e nacionais em 25% e em Portugal não havia muitas entidades dispostas a investir num negócio considerado de alto risco. Acresce que, nessa altura, a Europa vivia assustada pelo andamento do sector em Espanha e em França. Esse espectro negativo, associado ao facto do negócio televisivo envolver montantes de capital muito elevados, com uma rentabilidade algo duvidosa, aumentou as dificuldades em encontrar investidores interessados. No entanto, a SIC conseguiu constituir um grupo muito sólido e forte que incluía: um parceiro estratégico muito credível atendendo ao seu *know-how* em TV, a Globo; a banca, representada pelo grupo Espírito Santo, pelo grupo Mello e pelo Banco Totta & Açores; e um pequeno grupo de accionistas muito sólido e com considerável capacidade financeira (Vide Anexo 15).

Um grande poder de antecipação possibilitou à SIC arrancar antes da TVI. Isto apenas foi possível graças ao detalhe do projecto e ao avançado estado de negociação com os fornecedores. As pessoas que iam integrar as direcções já tinham sido seleccionadas e apenas esperavam luz verde da parte do governo para avançar. Logo após o conhecimento da decisão do governo, iniciaram-se as obras de adaptação do edifício de Carnaxide (com uma área de 3750 m<sup>2</sup>) e assinaram-se os contratos de fornecimento dos equipamentos. Os investimentos atingiram cerca de 6 milhões de contos. Ao contrário da TVI, a SIC não investiu numa rede de retransmissão própria. Optou antes pela utilização da rede já existente da TDP (Teledifusora de Portugal, SA, actualmente da Portugal Telecom), o que apesar de originar maiores custos operativos evitou um maior investimento inicial, cuja rentabilização poderia ser problemática.

Em Junho de 1992, iniciou-se a instalação dos equipamentos técnicos de emissão e em meados de Agosto a redacção iniciou a simulação de funcionamento. Finalmente, o dia 6 de Outubro de 1992, foi histórico - pela primeira vez em Portugal, uma estação privada de televisão, a SIC, iniciava as suas emissões regulares.

---

<sup>6</sup> Lei da Televisão, Dec Lei n° 58/90

## Organização

A estrutura organizacional adoptada é funcional, muito leve e flexível, onde se incluiu uma Direcção de Marketing, facto inédito no sector televisivo português até então (Vide Anexo 14). Ao Conselho de Administração compete aprovar as grandes orientações estratégicas da empresa e à Comissão Executiva compete a gestão corrente. Estes órgãos delegam os mais amplos poderes de gestão nos directores. Apesar do elevado grau de descentralização, Pinto Balsemão é o *master* decisor da empresa, controlando todas as áreas do negócio e acompanhando de perto a gestão da SIC. Os restantes administradores também asseguram um constante acompanhamento dos resultados da empresa através de várias reuniões periódicas.

Como a forma de funcionamento está muito orientada para o produto final, que é a programação televisiva, as áreas da Programação e da Informação são os “clientes internos” das restantes direcções. Emídio Rangel é o director de Informação e Programação, sendo considerado uma importante figura na alteração do panorama televisivo português. Na sua opinião: «A constituição de uma equipa bem organizada e disponível para cumprir um intenso programa de trabalho, com grande capacidade e sensibilidade para perceber o público e uma grande dose de imaginação e criatividade, foi um dos factores chave do sucesso. Mas reunir na mesma direcção a Programação e a Informação foi vital para a estação possuir um objectivo comum e uma só estratégia».

A equipa comercial foi constituída por elementos sem experiência em televisão ou publicidade, uma vez que a SIC pretendia ser um projecto completamente novo e inovador. Embora em muitos países da Europa as estações funcionem com equipas de vendedores, em Portugal o contacto entre estações televisivas e anunciantes é estabelecido pelas agências de publicidade, que se encontram organizadas por centrais de compras. Para não hostilizar as agências, que já possuíam a sua carteira de clientes, a SIC optou por não criar uma equipa de vendedores. No entanto, organizou uma equipa de supervisores que acompanham, em simultâneo, as centrais de compras, as agências e os anunciantes, visitando-os regularmente. A sua função é determinante para a divulgação da grelha de programação e dos níveis e composição esperados das audiências (os quais se encontram indexados às tabelas de preços de venda do espaço comercial - Vide Anexo 4 e 6). Além disso, estes supervisores são responsáveis pela gestão das vendas do espaço comercial.

Apesar dos negócios serem realizados através das agências de publicidade, as visitas aos anunciantes são consideradas tão importantes que, muitas vezes, são efectuadas pelo Director Comercial e até pelo próprio Presidente. Esta forma de abordagem do mercado foi considerada inovadora, fomentando relações de parceria com os anunciantes. A RTP, enquanto monopólio, limitou-se a definir as regras do jogo, não efectuando, na maioria das situações, contactos directos com os anunciantes, o que contribuiu para deteriorar as relações. De salientar que 20 % dos anunciantes, na sua maioria produtores de bens de grande consumo, representam cerca de 80% do volume de facturação. Manter o contacto com as principais centrais de compras, é igualmente importante já que o investimento publicitário das dez maiores representa cerca de 90 a 95% do total (Vide Anexo 6).

A direcção de Programação e Informação, em conjunto com a comercial e o marketing, participam em reuniões semanais, onde se discute a grelha de programação, as audiências e o investimento publicitário. Estas reuniões, por vezes alargadas a outros elementos, são complementadas por outras, mensais com todas as direcções.

Os sistemas de informação implementados permitem um eficaz planeamento e controlo da gestão corrente a diversos níveis e em praticamente todas as áreas funcionais. Por exemplo, ao nível da gestão comercial, o sistema realiza a facturação ao dia. Este facto permite acréscimos de facturação mensal muito significativos, porque a análise diária dos desvios entre o previsto e o real possibilita a revenda dos *spots* publicitários que, por qualquer motivo, não foram transmitidos na data prevista. A automatização de um vasto conjunto de rotinas e procedimentos resultou de um longo e exaustivo trabalho de *customization* dos *packages* informáticos que compõe o sistema de gestão da informação. As rotinas informáticas das diversas áreas foram totalmente integradas e interligadas entre si de modo a funcionarem em rede, apesar da elevada complexidade de integração entre a direcção técnica e a de programação/informação.

A concentração das instalações em Carnaxide, não obstante a pequena delegação no Porto, contribui para uma diminuição dos custos operativos, facilita a partilha de competências e conhecimentos e facilita um maior rigor no controlo orçamental.

Apesar de ser ainda uma empresa bastante jovem, a SIC evidencia já uma cultura organizacional bastante forte, que se manifesta numa elevada coesão e espírito de equipa, promovendo a criatividade e a inovação. A vontade de provar que o projecto era viável, o facto de ser uma empresa nova com um quadro de pessoal fortemente motivado, a necessidade de unir todas as forças para competir com o “gigante RTP” e a proximidade entre as pessoas, resultante da filosofia de *open-space* e do estilo de gestão adoptados, são algumas das razões que contribuíram para a afirmação dessa cultura.

### **Gestão dos Recursos Humanos**

O recrutamento e selecção de grande parte do pessoal, cerca de 250 pessoas, ocorreu entre 1 de Abril e 1 de Junho de 1992 e até final de Setembro efectuou-se a sua formação. O período que antecedeu a primeira emissão correspondeu a uma intensa actividade de organização da empresa. O primeiro ano após o início das emissões foi essencialmente um ano de aprendizagem e optimização de algumas rotinas e procedimentos. Em finais de 1993 o quadro de pessoal tinha já estabilizado, em cerca de 320 funcionários (Vide Anexo 15).

As pessoas admitidas pela SIC, não possuíam, na sua maioria, experiência profissional no sector. Apesar de alguns dos seus quadros serem provenientes da RTP, a SIC privilegiou a admissão de gente nova e criativa, com capacidade de rápida aprendizagem e de adaptação a novas situações. As pessoas com experiência foram admitidas, sobretudo, para cargos chave. Ao nível de direcção, a SIC reuniu um corpo directivo muito competente, constituído por pessoas com uma vasta experiência em cargos de gestão, que já tinham sido administradores de outras empresas.

Na opinião de Jorge Marques, director de Recursos Humanos, o investimento em recursos humanos foi um factor crítico de sucesso da SIC: «Investimos muito nos recursos humanos, proporcionando a formação necessária ao bom desempenho das actividades e no sentido de fazer de cada um o gestor de si mesmo. Existe liberdade para cada pessoa organizar o seu trabalho e o seu tempo, existe uma grande autonomia e uma forte motivação. As pessoas gostam do seu trabalho e verifica-se um forte empenho na prossecução dos objectivos, como aconteceu por exemplo na guerra das audiências com o Canal 1».



A SIC tem-se caracterizado por uma política de grande abertura e a comunicação interna é muito fluida, processando-se de modo muito informal. A gestão tem sabido estabelecer os objectivos, encorajando as pessoas a desenvolver os esforços necessários para os atingir. A avaliação de desempenho tem permitido a atribuição de prémios, em função dos resultados alcançados.

## Marketing e Vendas de Publicidade

O marketing da SIC tem sido objecto de muita atenção. A campanha televisiva de lançamento procurou fazer passar uma forte imagem de televisão independente, sem amarras. A SIC tem realizado a auto-publicidade dos seus programas sob a forma de *spots* publicitários e da sua imagem através de outros meios, nomeadamente *outdoors*. Tanto estes aspectos, como a promoção das novelas através de ofertas promocionais, foram bastante inovadores em Portugal. No entanto, a RTP rapidamente adoptou o modelo. O Camião “Olha a SIC”, que percorre o país divulgando a estação e realizando pequenos concursos e passatempos com oferta de objectos promocionais, é outro exemplo inovador.

Em consistência com esta imagem de televisão independente, sem amarras, a SIC apostou na exibição de alguns programas inovadores e arrojados. Investiu nos serviços de atendimento ao cliente e no marketing, mas, acima de tudo, concentrou a sua atenção na análise permanente das audiências como forma primordial de compreender o comportamento dos clientes e o seu perfil, recorrendo a empresas especializadas para realizar estudos desta natureza. A SIC efectua diariamente a análise comparada dos níveis e composição das audiências dos diferentes canais referentes ao dia anterior. Tal é efectuado detalhada e exaustivamente: minuto a minuto, por programa, por região e por segmento de mercado (classe social, idade e sexo).

Esta análise é fundamental para a direcção de programas, na preparação ou ajustamento da grelha, e para a direcção comercial, que transforma as audiências em argumentário de vendas. Embora hoje em dia este procedimento seja um denominador comum a todas as estações, foi a SIC a pioneira.

A venda de espaço publicitário efectua-se de acordo com os preços de tabela. A política de preços tem por base uma estratégia de segmentação do mercado, pois são indexados a determinados períodos horários ou programas, cujo perfil e nível de audiências é normalmente conhecido (através de estudos de mercado ou de extrapolação dos valores históricos). Desta forma, conseguem-se captar diferentes anunciantes, em função da composição e nível das audiências prevista para os diferentes programas ou períodos horários. Contudo, a rentabilização de um canal televisivo depende, em larga medida, das receitas publicitárias obtidas durante o *prime-time* (Vide Anexo 16), pelo que interessa captar o máximo de audiências neste período.

Atendendo a que todos os anunciantes preferem a inserção dos seus anúncios no horário de *prime-time*, foi indispensável criar condições de rentabilidade para garantir maior distribuição do investimento publicitário ao longo das diferentes faixas horárias. A SIC criou igualmente, um sistema de bonificações mensais, para assegurar uma maior distribuição do investimento publicitário ao longo do ano. O objectivo é minimizar a sazonalidade que tradicionalmente se verificava, alterando a própria dinâmica do mercado. Existem ainda bónus que são atribuídos

aos anunciantes em função do volume de investimento realizado no canal SIC e da sua percentagem em relação ao total do investimento publicitário em TV.

Com a entrada das televisões privadas, os preços de mercado apresentaram uma tendência decrescente. No entanto, não se verificou uma “guerra de preços”, como a que ocorreu em Espanha, onde os preços diminuíram drasticamente e os descontos praticados atingiram mais de 50%. Inicialmente, a SIC desceu os seus preços em 5 a 7% em relação aos preços da concorrência. Mais tarde, adoptou um preço muito equivalente ao do principal concorrente. Daí em diante as correcções de preço foram no sentido crescente, tendo sempre em conta as tendências das audiências - crescimento da SIC *versus* decréscimo do Canal 1. A estratégia adoptada pela SIC possibilitou-lhe alcançar quotas de mercado de investimento publicitário crescentes, que têm acompanhado de perto os níveis de audiência (Vide Anexos 8 e 10).

Do investimento publicitário em TV, cerca de 70% é inserido sob a forma convencional de *spot* publicitário, aparecendo os restantes 30% sob a forma de patrocínio de programas, publicidade activa em pequenas janelas e tele vendas. A SIC soube explorar estas formas de publicidade até então pouco utilizadas em Portugal, que proporcionaram aos anunciantes formas alternativas de exibir as mensagens publicitárias. No entanto, estas foram imediatamente copiadas por outros canais. O audiotexto, as tele vendas, e o *merchandising*, entre outros pequenos negócios, apesar de representarem menos de 2% do total da facturação, ajudam a rentabilizar o espaço comercial.

### Programação e Informação

As principais dificuldades encontradas no arranque da estação residiram na necessidade de enfrentar o “gigante” RTP, que se preparou durante cinco anos para a concorrência das televisões privadas. A RTP procurou dificultar ao máximo a entrada das televisões privadas, quer atraindo as principais vedetas e profissionais do meio, através de contratos de exclusividade, quer gastando elevados montantes nos mercados internacionais na compra de stocks inesgotáveis de filmes e séries. Acresce que, no período que antecedeu a entrada das televisões privadas, a RTP aumentou a qualidade da sua programação. Como consequência, a SIC viu-se obrigada a alterar a programação inicialmente prevista, substituindo alguns dos filmes e séries por concursos e *shows*, substancialmente mais caros do que os primeiros.

A SIC foi objecto de críticas, na comunicação social, por ter alinhado a sua programação pela da RTP, violando assim as expectativas dos espectadores que esperavam uma televisão diferente. Na opinião do director de marketing, Correia Pires, essas críticas revelam algum desconhecimento deste tipo de negócio por parte de quem as emitiu: «Este é um projecto empresarial e a única forma de ter receitas é ser o mais abrangente possível. Além disso, esses críticos provavelmente não tiveram em consideração as preferências das pessoas e a realidade do país. O importante é conhecer o público a quem a SIC se dirige e perceber as razões porque consomem televisão e foi isso o que nós fizemos.»

Na elaboração da grelha de programação, a SIC adapta o produto em função do público de um determinado período horário, mas tentando ser o mais abrangente possível, para maximizar o nível de audiências. Isto não significa que não existam produtos segmentados, como por exemplo, “A Noite da Má Língua”, os jogos de futebol e o cinema. No entanto, dentro dos programas segmentados, a SIC tem apostado nos mais abrangentes.

A SIC procurou também apropriar-se de percentagens progressivamente maiores da audiência televisiva da RTP, prestando especial atenção aos que estavam insatisfeitos com a oferta televisiva do operador público e em simultâneo captar o interesse de uma elevada percentagem da população portuguesa que não via televisão com regularidade<sup>7</sup>. A estação seguiu uma estratégia de captação de todos os tipos de público, mesmo os minoritários, criando produtos mais ou menos segmentados e produtos de “largo espectro” para conseguir equilibrar a grelha de programação em função das audiências.

A SIC marcou a diferença através de um estilo dinâmico, procurando dar a “emoção do directo”, fazendo intervir espectadores e entrevistados, tanto no estúdio como no exterior, através de câmaras móveis equipadas com feixes. A informação desempenhou um papel chave na concretização deste estilo, quer nos *flashes* informativos, quer nos noticiários. Mas, acima de tudo, a SIC pretendia uma informação séria e isenta, que contrariasse a “lógica da mensagem única” instituída pela RTP. Alvo de algumas críticas por parte da opinião pública, que a catalogaram de sensacionalista, a SIC suscitou simultaneamente surpresa e até admiração, tal com explica Emídio Rangel: «As pessoas pretendiam uma informação diferente, mas havia um hábito muito enraizado de ver o noticiário do Canal 1. Por isso não foi fácil para a SIC vencer essa batalha».

A informação não foi o único factor de diferenciação da SIC. Existiu uma grande preocupação em criar uma imagem global que transmitisse essa ideia de dinamismo. Preocupação essa que se traduziu num tratamento visual muito cuidado e elaborado dos “genéricos” dos programas e dos espaços reservados à “animação” do próprio canal.

A grelha de programação é definida periodicamente, com base em estudos de mercado do público espectador e anunciante (Vide Anexo 4). Face à sua importância, a grelha de programação é objecto de análise numa reunião semanal, onde se analisam as audiências e se estabelecem as necessárias reorientações estratégicas. Uma vez estabelecidos os objectivos, a SIC acompanha permanentemente, dia a dia, hora a hora, minuto a minuto, a reacção dos telespectadores à sua programação e à da concorrência. Esta forma de actuação permite ajustamentos rápidos à estratégia delineada, motivados por determinados produtos não atingirem as audiências previstas, pela necessidade de tirar partido do “zapping” (por exemplo, quando o Canal 1 exhibe publicidade, a SIC inicia um filme) e por imperativos de contra-programação, isto é, alinhamento de programas face aos programas de maior audiência dos canais concorrentes (por exemplo, quando o Canal 1 transmitia futebol a SIC prolongava a duração da sua telenovela). A estratégia da SIC adoptada para conquistar audiências ao Canal 1 baseou-se essencialmente na contra-programação.

Uma vez compreendidas as necessidades e preferências dos públicos, foi necessário pesquisar e saber seleccionar no mercado nacional e internacional produtos que satisfizessem os objectivos em causa, testando antecipadamente, numa amostra representativa do público, a aceitação do produto. «Ganhamos uma sensibilidade tal, que hoje quase não necessitamos de efectuar testes, sabemos exactamente o que o nosso público gosta e aquilo que não gosta e tentamos encontrar o denominador comum» afirma Emídio Rangel.

A negociação e compra dos filmes, séries e longas-metragens adquiridos no mercado internacional exige uma considerável capacidade de pesquisa e selecção, face a um stock

---

<sup>7</sup> Estudo da Marktest/Diapason: Avaliação da satisfação do público em relação à TV, 1990

inesgotável de possibilidades. Por outro lado, é necessário um grande esforço de acompanhamento das novidades destes mercados. Estes produtos são, na sua maioria, provenientes dos Estados Unidos, maior produtor mundial deste tipo de programas.

Contudo a SIC apostou fortemente na língua portuguesa. Em 1994, cerca de 50% da programação SIC foi em português. As telenovelas faladas em português constituíam, já há algum tempo, um produto com grande aceitação, por isso a SIC também não podia ficar indiferente à força da telenovela em Portugal. Na opinião de Emídio Rangel, a aposta em programas de língua portuguesa constituiu um factor de diferenciação: «As outras estações recorrem muito a programas e séries estrangeiras que são mais baratas. Nós efectuamos diversos estudos que evidenciaram as dificuldades que a maioria dos portugueses (cerca de 70% da população portuguesa apenas possui a 4ª classe e não possui hábitos de leitura) tinham em acompanhar a legendagem dos programas estrangeiros. Como não existe em Portugal o hábito de dobragem, a maioria da população prefere programas em português. Por outro lado, a televisão representa ainda, um instrumento de lazer por excelência, uma vez que a qualidade de vida da maioria dos portugueses é muito baixa quando comparada com os restantes países europeus e as oportunidades de entretenimento são relativamente reduzidas».

A produção de programas requer um trabalho permanente e exaustivo de pesquisa das produtoras capazes de oferecer um produto com a melhor relação qualidade/preço. Embora alguns programas sejam produzidos internamente, a SIC, como estação emissora que é, privilegia a subcontratação a produtoras independentes. Esta política permitiu a redução do investimento inicial em infraestruturas de produção, a manutenção de uma estrutura leve e flexível e o aproveitamento da capacidade excedentária das produtoras. Os programas adquiridos externamente, muitas vezes no mercado internacional, obedecem às especificações detalhadas pela SIC, para garantir uma adequada adaptação ao público português, como é exemplo o programa “Não Se Esqueça da Escova de Dentes”.

Todas as fases de produção são submetidas a um rigoroso controlo de qualidade, tal como explica Emídio Rangel: «A subcontratação subordina-se à nossa estratégia. Tivemos a coragem de lançar novas caras, mas tivemos o cuidado de as seleccionar criteriosamente. Os apresentadores são escolhidos por nós, os genéricos são escolhidos e preparados por nós, enfim desenvolvemos tudo com o máximo de cuidado para que a nossa programação não seja uma manta de retalhos; pretendemos ter uma qualidade nivelada e uma imagem global única».

A inovação é permanente no mundo do audiovisual, pois cada programa é um novo produto. No entanto, o essencial da inovação por parte das estações de televisão consiste não na criação de novos programas, mas sim na sua adaptação ao público alvo. São as produtoras que, na maioria dos casos, criam novos formatos. A experiência entretanto acumulada, a reputação, e “o hábito de ver a SIC”, conferiram a este operador uma posição negocial privilegiada no mercado nacional e internacional, uma vez que, por questões de notoriedade, as produtoras preferem vender os formatos dos programas às estações de TV com maior capacidade para promover o seu produto, ou seja, aquelas que possuem o maior nível de audiências.

A SIC co-produziu alguns programas, quer com produtoras nacionais (destacando-se o filme português “Adão e Eva” de Joaquim Leitão), quer com produtoras estrangeiras (por exemplo, os programas de alta costura, resultantes de parcerias com produtoras italianas, que foram exibidos em todo o mundo). Os contratos e as alianças que a SIC tem vindo a estabelecer por todo o lado evidenciam a sua dinâmica e abertura ao exterior.

## Tecnologia

Atendendo ao reduzido prazo para arrancar com a estação, não havia qualquer hipótese de alteração do projecto técnico da estação televisiva, tal como afirmou Trigo de Sousa, Director Técnico da SIC: «O objectivo de iniciar a 6 de Outubro era muito importante, não existindo qualquer hipótese de alterações, por isso, considero que foi uma decisão muito inteligente adjudicar a instalação dos meios técnicos à Sony sob a forma de projecto chave-na-mão».

A produção das emissões é assegurada pelo elevado grau de automatização da tecnologia utilizada e pelos sistemas alternativos prontos a entrar em funcionamento em caso de falha dos sistemas automáticos (Vide Anexo 17). O avanço tecnológico e a eficiente organização do trabalho permitem à SIC poupar em mão-de-obra, tal como explica Trigo de Sousa: «na “rua”, a SIC dispõe de equipas técnicas bastante reduzidas e polivalentes enquanto que na RTP, existem equipas de montagem com maior número de elementos».

Apesar da evolução da grelha de programas, as adaptações técnicas têm sido insignificantes. No entanto, estão já previstos novos investimentos, quer de substituição de equipamentos por outros tecnologicamente mais avançados, quer de aquisição de novas tecnologias, como por exemplo os estúdios virtuais. A SIC procura estar a par das evoluções tecnológicas e aproveitar as suas potencialidades para melhorar a sua posição concorrencial.

## Finanças e Controlo de Gestão

Tal como observou Carlos Monteiro, Director Administrativo-Financeiro, uma das vantagens da SIC reside na sua estrutura accionista. Enquanto que a TVI possui uma elevada dispersão do capital, a SIC optou por um núcleo de accionistas mais concentrado, o que lhe permitiu um maior controlo e uma maior facilidade de tomada de decisão.

A SIC optou pelo financiamento do negócio por capitais próprios, tendo efectuado vários aumentos de capital em função das necessidades do projecto. O grupo de accionistas chegou à conclusão de que, dadas as especificidades deste negócio, era mais «saúdável» recorrer, numa fase inicial do projecto, a capitais próprios e não ao endividamento bancário.

Em 1994, a SIC apresentou ainda cerca de 2 milhões de contos de resultados negativos, existindo, no entanto, uma clara melhoria em relação aos quase 6 milhões de contos de prejuízo de 1993 (Vide Anexo 18). As previsões apontam para libertação de fundos, já em 1995. Por conseguinte, não se afiguram como necessários novos aumentos de capital. A fase consumidora de fundos parece estar encerrada.

Este é o tipo de negócio em que é fácil gastar milhões e onde os custos são tipicamente elevados (Vide Anexo 18). É necessário, portanto, garantir um controlo rigoroso de custos, tanto mais que a grande volatilidade das receitas publicitárias aumenta o risco do negócio. Torna-se indispensável analisar a rentabilidade dos diferentes programas em função do nível de audiências e, conseqüentemente, das receitas publicitárias geradas, bem como avaliar a rentabilidade do *portfolio* de produtos associado à grelha de programação, permitindo a apreciação dos custos e receitas de substituição de um programa por outro. Este sistema de controlo interno tem revelado uma enorme utilidade e eficiência, como comprovam os desvios entre os custos efectivamente verificados e os estabelecidos nos orçamentos anuais de 1993 e 1994 (que foram, respectivamente, de 3% e 0,6%).



## COMPETIDORES

### A RTP

A RTP - Radiotevisão Portuguesa foi constituída por iniciativa do Governo, em 1955. Um ano depois, foi-lhe outorgada a concessão do estatuto de serviço público de Televisão. A RTP iniciou, em 1957, as emissões regulares a partir dos estúdios do Lumiar, em Lisboa, e, dois anos mais tarde, do Centro de Produção do Porto. A RTP tornou-se membro activo da União Europeia de Radiodifusão (Eurovisão) e, em 1962, Portugal viu, em simultâneo com a Europa e Estados Unidos da América, através do satélite *Telstar*, a primeira emissão da Mundovisão de um programa de TV. Em 1968, a RTP inaugurou o segundo canal de televisão, tendo-se iniciado posteriormente, as emissões regulares dos Centros Regionais da Madeira e dos Açores. Mais tarde, a RTP abriu diversas delegações nacionais e no estrangeiro e colaborou nos projectos de Televisão dos PALOP's (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa).

À semelhança das outras estações públicas europeias, a gestão das actividades comerciais da RTP é efectuada por uma empresa independente, embora maioritariamente detida pelo operador televisivo (no caso português, trata-se da RTC - Radiotevisão Comercial, Lda). Além da comercialização do espaço publicitário do Canal 1 e da TV2, a RTC vende as produções da RTP, detendo a concessão de direitos de *Home Video* e *Merchandising* ligados a determinados programas.

Quando entrou em vigor o novo regime de actividade (definido pela Lei da Televisão<sup>8</sup>), em 1990, ficou estabelecido que, das quatro frequências televisivas concedidas à exploração, duas delas seriam canais públicos sob a responsabilidade da RTP. A esta empresa foi atribuída a concessão do serviço público de televisão por um prazo de 15 anos, renovável por igual período. O novo enquadramento jurídico-legal atribuiu ao segundo canal um papel complementar ao do primeiro, vocacionado para servir públicos potencialmente minoritários interessados em programas de carácter educativo e cultural, normalmente não disponíveis nos outros canais. Implicitamente, a lei estabeleceu, para o Canal 1, uma orientação eminentemente generalista, com motivação comercial.

No âmbito do serviço público foi atribuída à RTP, em 1991, a responsabilidade pela constituição e guarda de um arquivo do património audiovisual de interesse público, com vista à preservação, valorização e difusão de obras e documentos que constituam marcos na produção televisiva e um testemunho da evolução da sociedade. Posteriormente, uma parte do património da RTP, nomeadamente toda a rede de emissores, foi transferido para a TDP-Teledifusora de Portugal, SA. Esta empresa de capitais maioritariamente públicos, criada por decisão do governo para efectuar a gestão e exploração dos sistemas de transporte e difusão do sinal de televisão, garante em igualdade de circunstâncias, aos canais públicos e privados, a possibilidade de acesso à rede de televisão.

Em 1991, o governo decidiu também abolir o pagamento da taxa de televisão, que constituiu, no ano anterior, uma fonte de receitas da RTP na ordem dos 6 milhões de contos, ou seja aproximadamente 20% do total. No entanto, desde 1985 que a principal fonte de receitas do operador público era a publicidade e, mesmo antes nos anos 70, esta representava mais de 30 % das receitas da RTP.

---

<sup>8</sup> Lei da Televisão, Lei nº 58/90, de 7 de Setembro de 1990.

O contrato de concessão assinado entre o Estado e a RTP, em 1993, atribuiu a esta empresa um conjunto de responsabilidades, designadas por “serviço público”: cobrir 100% da população através dos dois canais públicos; manter em funcionamento os centros regionais dos Açores e da Madeira; garantir a emissão da RTP internacional; assegurar a operação do arquivo audiovisual; realizar a transmissão de tempos de antena; cooperar com os países de expressão portuguesa; manter delegações e correspondentes no exterior, nas zonas em que os operadores privados não estejam presentes. Estas atribuições, por aumentarem os custos da RTP, conferem-lhe o direito de receber indemnizações compensatórias, sob a forma de um subsídio anual.

Este contrato foi criticado por diversas entidades, na medida em que definia em termos demasiado latos o conceito de serviço público e estabelecia regras para atribuição de indemnizações compensatórias, que, para além de serem de difícil aplicação e fiscalização, poderiam desvirtuar os princípios da concorrência e propiciar abusos de posição dominante por parte da RTP.

Para além dos subsídios recebidos ao abrigo do contrato de concessão, a RTP não recebia qualquer pagamento directo pela sua programação, do Canal 1 e da TV2, financiando-se através das receitas de publicidade. Embora este modelo fosse adequado para o Canal 1, que possuía um carácter comercial, o mesmo não acontecia com a TV2. Dado o perfil da sua programação, este canal não tinha qualquer hipótese de ser comercialmente viável. De facto em 1995, os seus custos operacionais foram estimados em 12 milhões de contos, enquanto que as suas receitas de publicidade não chegavam a 500 mil contos.

Por outro lado, os anos vividos pela RTP em situação de monopólio deixaram-lhe uma pesada herança, relacionada com o sobredimensionamento da empresa. A RTP viu-se confrontada com um quadro de pessoal cerca de sete vezes superior ao do seu principal concorrente e as instalações atingiram uma dimensão tal que se encontram dispersas entre os estúdios do Lumiar (provisórios desde a sua fundação) e um edifício da 5 de Outubro (inicialmente concebido para funcionar como hotel). Além disso, apesar dos esforços de modernização, muitos dos equipamentos técnicos disponíveis não pertencem ainda à nova geração tecnológica, requerendo, por isso, mais mão-de-obra que os utilizados pelas suas concorrentes. A rubrica de fornecimentos e serviços externos, que inclui essencialmente os custos com a programação e a transmissão do sinal é outra evidência do seu grau de sobredimensionamento. Em 1994, estes custos ascenderam a 27,6 milhões de contos, valor superior a todas as receitas da empresa nesse ano.

Apesar das dificuldades, a RTP preparou-se para a guerra com as privadas. Investiu no marketing das estações, Canal 1 e TV2, tentando melhorar a sua imagem e apostou em força num novo tipo de programação, nomeadamente em programas de entretenimento, como concursos e espectáculos de variedades. Além disso, contratou as principais estrelas televisivas, comprou um pacote gigantesco de filmes e séries e assegurou a exclusividade nas transmissões de futebol português.

O relatório de 1990, evidencia bem a estratégia delineada pela RTP: «esta orientação teve em vista a prossecução de duas finalidades principais: a preparação para o embate das futuras estações privadas de televisão e o aumento substancial de receitas realizadas através da publicidade». Já em 1986 a RTP tinha manifestado estas intenções ao definir um dos critérios

de programação para esse ano: “intensificar a componente recreativo-espectacular de forma a elevar os índices de audiência e criar uma maior apetência popular pelas emissões da RTP, num período em que se avizinha a concorrência das televisões privadas e das televisões por via satélite”<sup>9</sup>.

A entrada dos operadores privados veio precipitar a situação. Por um lado, a competição por audiências conduziu a um aumento dos custos com programação. Por outro lado, a RTP foi obrigada a dividir as receitas publicitárias com as televisões privadas. Este duplo impacto teve um efeito explosivo nas contas da empresa. De um lucro de 500 mil contos em 1991, a RTP passou a suportar um prejuízo de 19,5 milhões de contos em 1994.

As perdas acumuladas desde 1992 desequilibraram a estrutura de capitais da empresa. Apesar dos constantes reforços de capital por parte do Estado, a RTP viu desaparecer os seus capitais próprios, ao ponto de estes assumirem valores negativos (situação normalmente considerada de falência técnica). A empresa foi obrigada a recorrer a financiamento bancário no valor de 28,5 milhões de contos (o que representou um acréscimo nos custos anuais de 3,6 milhões de contos), com o consequente agravamento da sua situação.

A pequena dimensão do mercado português e os elevados custos operacionais da RTP - que se mantiveram estáveis em torno dos 43,5 milhões de contos - estavam na origem de défices muito elevados, que eram frequentemente justificados pela prestação do serviço público e pela ineficiência e sobredimensionamento da empresa. Perante este cenário altamente desfavorável, a RTP encomendou um estudo estratégico à McKinsey, prestigiada consultora internacional, que elaborou o “Plano de Mudança”. O sucesso deste plano não passava apenas pela remodelação interna da empresa, mas também pela alteração do seu modelo de financiamento, de forma a que fosse consistente com o papel que o Estado atribuía à RTP e com o respeito dos princípios da concorrência.

Em Outubro de 1995, após a tomada de posse do novo governo, ainda não era conhecido o futuro quadro legislativo do sector televisivo. Por isso, a televisão portuguesa poderá ter encerrado um capítulo da sua história constituído pelos anos que se seguiram à abertura do sector à iniciativa privada.

## A TVI

Criada em 25 de Março de 1991 por um núcleo duro de instituições pertencentes à Igreja Católica, a TVI - Televisão Independente S.A. pretendia afirmar-se na sociedade portuguesa como uma estação televisiva alternativa. Este projecto procurava conciliar uma lógica comercial, que permitisse a sua viabilização, com uma função social de inspiração cristã, corporizado na sua carta de princípios.

O projecto da TVI surgiu com o objectivo de criar um canal televisivo dirigido à família, que defendesse os valores humanos e cristãos, contrariando uma lógica predominantemente voltada para o lucro. Entre os 46 accionistas iniciais, encontrava-se o referido núcleo estratégico de entidades ligadas à Igreja Católica, detendo aproximadamente 17% do capital. Este núcleo, do qual faziam parte também algumas empresas e particulares, controlava o Conselho Geral, órgão que definia a estratégia da estação. Outro accionista fundador da TVI,

---

<sup>9</sup> RTP, Relatório e Contas: Exercício de 1986



com cerca de 5% das acções, era a Antena 3 (um dos canais televisivos espanhóis). Este parceiro estratégico permitia à estação ter acesso a *know-how* técnico e a programas a custo relativamente reduzido (por exemplo, o “Jogo do Ganso”).

Tendo iniciado a sua actividade com um capital social de 5 milhões de contos, a estação realizou, em 1994, um aumento de capital de 12,75 milhões de contos. Este montante revelou-se necessário para compensar os avultados prejuízos, inevitáveis nos primeiros anos de actividade. O capital da TVI foi assim distribuído por fundos de investimento internacionais (que no total detinham 68% da empresa) e por um conjunto de 17000 pequenos accionistas privados portugueses (que possuíam cerca de 10%), fazendo da TVI um caso de “capitalismo popular”. Em 1995 previa-se ainda a realização de um novo aumento de capital para os 20 a 25 milhões de contos, através da entrada de um novo parceiro estratégico. Para o efeito realizaram-se negociações com alguns grupos internacionais. Consequentemente, a TVI poderia ter acesso, em condições vantajosas, a uma vasta grelha de programas.

Face às características do mercado e à escalada competitiva entre a SIC e a RTP, a TVI optou por uma estratégia de canal alternativo. Evitou competir directamente com os programas fortes dos outros canais, quer através do desfaseamento do telejornal, quer combatendo as telenovelas do horário nobre dos outros canais com programas alternativos, na sua maioria séries americanas. Apostou fortemente no cinema, na informação, em programas juvenis e infantis e em outros programas pouco vistos nos restantes canais.

A estratégia de canal alternativo teve a vantagem de permitir o acesso a produções mais baratas e a realização de contratos menos dispendiosos. Deste modo, a sua estrutura de custos, que era de cerca de 11 milhões de contos, era mais reduzida do que a da concorrência (por exemplo, a da SIC apresentava um valor próximo dos 14 milhões de contos). Para além disso, a empresa apresentava um quadro de pessoal pouco numeroso (com 233 efectivos), bastante jovem (com uma média etária que ronda os 33 anos) e altamente motivado. Em termos tecnológicos, a estação encontrava-se dotada com os mais avançados equipamentos digitais, que lhe permitiam obter elevados índices de produtividade.

O posicionamento da TVI reflectia-se, no entanto, negativamente no nível de audiências e, consequentemente, nas receitas publicitárias. De facto, entre Março de 1994, altura em que detinha 17,2% da audiência (máximo histórico do canal) e Novembro do mesmo ano a estação perdeu cerca de 5% de quota. Desde então, a TVI conseguiu uma tímida recuperação até aos 14%.

Na tentativa de reduzir a dependência em relação às audiências, a TVI procurou aumentar as suas receitas publicitárias por via de uma maior eficácia comercial, nomeadamente através da exploração de formas inovadoras de publicidade, tais como a inserção directa de anúncios em janelas durante programas desportivos e os patrocínios directos das empresas a programas. No entanto, o valor destas fontes de receitas alternativas não representa mais de 10% do total.

Na mesma altura em que foi aberto concurso para o licenciamento dos dois novos canais televisivos, o governo lançou também a concurso uma licença de construção e utilização de redes transmissoras própria para a difusão do sinal de televisão. As novas estações de televisão tinham a opção de utilizar a rede estatal da TDP (Teledifusora de Portugal, SA, actualmente da Portugal Telecom), pagando uma taxa anual de utilização, ou investir na construção da sua própria rede.

A SIC optou pela primeira solução, pagando uma taxa anual pelo serviço de transmissão do seu sinal TDP, enquanto que a TVI apostou na construção de uma rede própria. A desvantagem desta opção traduziu-se num maior investimento inicial, além de um esforço técnico e logístico elevado, que poderá ter contribuído para a TVI arrancar quatro meses depois da SIC. Em contrapartida, a TVI ficou detentora de uma infraestrutura de telecomunicações, com capacidade para transmitir o sinal de dois canais de TV e quatro de rádio. No entanto, segundo a legislação em vigor, a TVI só podia usar a rede para transmitir o seu próprio sinal, portanto, a empresa possuía um activo que só poderia rentabilizar, mediante a liberalização do sector das telecomunicações.

Entretanto, a TVI criou a RETI, empresa para a qual foram transferidos todos os activos, funcionários e dívida referentes à rede de transmissão. Desta forma, separou completamente as actividades de televisão e de telecomunicações e estabeleceu um valor de 900 mil contos pelo serviço de transmissão do sinal. Esta separação permitiu à TVI ficar com um endividamento praticamente nulo, pois a dívida de 3,5 milhões de contos contraída para a construção da rede foi retirada do seu balanço. Apesar das alianças estratégicas realizadas com parceiros internacionais, a TVI continuava a deter a maioria do capital da RETI. A plena utilização dos activos da RETI possibilitaria obter uma fonte adicional de rendimento, que facilitaria o desenvolvimento do projecto televisivo da TVI sem sobrecarregar excessivamente os accionistas. No entanto, várias são as incógnitas que persistem quanto ao provável desfecho do negócio.

Face às dificuldades em conquistar audiências e, consequentemente, gerar receitas publicitárias e perante a incerteza de rentabilização do activo em telecomunicações, persiste a dúvida quanto à forma como a TVI vai viabilizar o seu negócio televisivo. Apesar de tudo, esta estação televisiva prevê atingir o *break-even* no final do próximo ano, em 1996.

### **A GUERRA DAS AUDIÊNCIAS**

A SIC obteve logo em Outubro de 1992, mês em que iniciou as suas emissões regulares, uma quota de mercado de 6,8%. Nessa altura, a abertura da emissão ocorria por volta das 16:30h, um pouco antes da fase do dia em que as audiências começavam a crescer e fechava já depois da 1 hora da madrugada, totalizando cerca de 10 horas de emissão diárias. A cobertura do território nacional era apenas de 52 %.

Importa recordar que, no início de 1992, antes da entrada das televisões privadas, o Canal 1 e a TV2 possuíam uma quota de mercado, de 90% e 10% respectivamente. Além disso, a RTP realizou uma campanha publicitária dos dois canais e apostou no relançamento da TV2, com a mensagem: “Vai nascer uma nova televisão”. Após a entrada da SIC a RTP tentou “jogar” com dois produtos diferentes, utilizando, quer o Canal 1, quer a TV2, como “armas estratégicas” de contra-programação em relação à SIC. Numa fase inicial, o nível de audiências da TV2 chegou a subir para valores próximos de 20%, mas a quota de mercado do Canal 1 decresceu para valores que rondavam os 70%, perdendo, portanto, 20% da sua quota inicial (10% para a TV2 e 10% para a SIC).

Apesar da TV2 ter atingido uma quota significativa, a SIC nunca a considerou como a sua principal concorrente. Mais tarde, a TV2 foi obrigada a cumprir o estipulado na Lei da

Televisão, ou seja, a transmitir programas culturais e educativos. Simultaneamente, a RTP redefiniu a sua estratégia, deixando de apostar na TV2 como «arma estratégica» de contra-programação contra a SIC e concentrando esforços no Canal 1. Como consequência, o nível de audiências da TV2 decresceu, de modo que o seu valor não ultrapassava, em Setembro de 1995, os 6,8%.

O período de quase estagnação da quota de mercado da SIC por volta dos 10% correspondeu ao arranque e à fase de experimentação de vários produtos e horários. Num período inicial, ao colocar o bloco noticiário/novela em simultâneo com o do Canal 1, a SIC pretendeu o confronto directo. Contudo, uma vez que a SIC ainda não tinha uma imagem vincada junto dos espectadores, o ataque explícito ao horário nobre da televisão estatal constituiu um erro. A estratégia de contra-programação que a RTP utilizou durante esse período também dificultou a penetração da SIC.

Face a estas dificuldades, a SIC resolveu antecipar em meia hora o noticiário/novela, de modo a possibilitar, mesmo aos telespectadores habituais do Canal 1, ver a informação da SIC. A experiência permitiu concluir que o período mais difícil de atacar o Canal 1 era aquele em que os hábitos estavam mais enraizados, ou seja o período a que correspondia ao bloco do noticiário/novela que se iniciava às oito horas da noite. Como consequência, e face às limitações iniciais em termos financeiros e de cobertura do território, a SIC não possuía, nessa altura, capacidade para atacar o horário nobre. Por isso, decidiu, numa fase inicial, captar público no primeiro programa da noite e, em seguida, no segundo programa da noite, de segunda a sexta-feira. A estratégia centrou-se na criação do hábito de «ver a SIC» após a novela do Canal 1, exibindo diariamente uma gama de programas em português, a partir das 21h:30m. Foram exemplo disto o “Minas e Armadilhas” e o “Falas Tu ou Falo Eu”, programas de entretenimento que vieram ao encontro do gosto dominante do público. Esta política revelou-se eficaz na captação de audiências, como comprova o crescimento do *share* até aos 16%. O reforço da estratégia em Setembro de 1993, através do alargamento do horário de programação em português para o segundo programa da noite, permitiu atingir cerca de 20% de audiências. “Chuva de Estrelas” destacou-se como o primeiro programa da SIC a obter a liderança das audiências no seu horário.

Em cerca de sete meses, o *share* de audiências quase duplicou e no final de 1993, a SIC era já a segunda estação mais vista em Portugal, e possuía uma cobertura do território nacional próxima dos 80%. Entretanto, as quotas de mercado do Canal 1 e da TV2 diminuíram substancialmente, atingindo valores próximos dos 54% e 14% respectivamente. A TVI possuía, nessa altura, uma quota de 12%.

No início de 1994, verificou-se um ligeiro decréscimo da quota da SIC, devido ao efeito novidade criado pelo Canal 1 através da antecipação do relançamento da grelha, com reposições de concursos como o “1, 2, 3” e “A Filha da Cornélia”. Esta estratégia foi designada pela SIC como «O Império Contra-Ataca». A partir de Fevereiro de 1994, a SIC passou a iniciar a sua emissão às 12h e continuou com a sua estratégia de ataque ao Canal 1.

A SIC estava atenta ao facto da RTP ter esgotado o seu stock de telenovelas, porque tinha vindo a apresentar esse produto quer no Canal 1 quer na TV2. Até essa altura, as telenovelas apresentadas pela RTP e pela SIC eram muito equivalentes em termos de qualidade, e, portanto, não havia motivo para os telespectadores mudarem da RTP para outro canal. Mas, a SIC sabia que, em Fevereiro de 1994, a RTP iria lançar uma novela e a única disponível era já

bastante antiga e de má qualidade. Realizaram então um estudo de mercado comparativo, que revelou preferência pela novela da SIC, «Mulheres de Areia». A diferença de audiências entre a SIC e a RTP era de tal maneira drástica, que a SIC considerou ser a altura ideal para atacar o Canal 1, lançando novela contra novela no horário da noite. A SIC apostou numa intensa campanha publicitária da telenovela e decidiu atacar, simultaneamente, o horário do noticiário. Em primeiro lugar, porque estes dois programas funcionavam como um bloco e em segundo lugar, porque a informação da SIC tinha vindo a conquistar cada vez mais público e era importante criar o hábito de ver a SIC no horário nobre de televisão.

Estas opções revelaram-se acertadas, contribuindo para a conquista, por parte da SIC, de mais 10% de audiência, atingindo em sete meses, valores próximos dos 30% e, permitindo a supremacia no horário nobre. Com efeito, as expectativas foram ultrapassadas, não só em relação ao nível de audiências da novela da SIC, mas sobretudo, porque este tipo de programa funcionou como âncora. Fidelizou a audiência dos programas que a seguem e que a antecedem. O aumento significativo das audiências veio gerar mais receitas publicitárias, que, por sua vez, permitiram o lançamento de novos programas. Manteve-se sempre, uma estratégia de privilegiar a programação em português.

A programação das 12h foi igualmente revista e melhorada no início de 1994, através da exibição de uma novela da Globo e, em meados de 1994, a SIC decidiu atacar novamente o Canal 1, adoptando, no horário das 18h:30m-19h:30m, a mesma estratégia, que permitiu conquistar o horário nobre. Nos pontos chave da programação encontrava-se, assim, o produto por excelência em termos de audiência - a telenovela.

A guerra das audiências agravou-se de tal modo durante 1994 que, frequentemente, os canais rivais usaram a tática de contra-programação, alterando as grelhas televisivas no próprio dia, com a finalidade de maximizarem o nível de audiências. Durante 1994, verificou-se um decréscimo das audiências do Canal 1, da TV2 e da TVI. A estratégia adoptada pela SIC permitiu-lhe alcançar 35% de quota de mercado no final de 1994, contra cerca de 44% do Canal 1.

Em Portugal, a programação dos vários canais de televisão recorreu excessivamente à exibição de telenovelas brasileiras, sobretudo às novelas da Globo que apresentavam uma qualidade superior às das restantes produtoras. Desta forma, para a Globo, Portugal era o mercado mais importante a nível mundial, que servia de exemplo e argumento de venda das suas novelas em outros países. Perante este cenário, e porque a SIC evidenciava uma tendência crescente das suas audiências, ambas as empresas, Globo e SIC, estavam interessadas em estabelecer um contrato (renovável com a duração de três anos), que permitisse à SIC obter o exclusivo das novelas da Globo em Portugal. A assinatura deste contrato ocorreu, no primeiro trimestre de 1995 e veio a revelar-se especialmente importante na conquista de mais audiências.

Em contrapartida, a RTP firmou um contrato com a OliveDesportos, que lhe concedeu o direito exclusivo (durante 3 anos) de transmissão directa dos principais jogos de futebol, assistindo-se assim a uma “luta” pelo primeiro lugar das audiências entre o Canal 1 e a SIC.

Finalmente, em Maio de 1995, após o lançamento da grelha de novos programas a SIC atingiu pela primeira vez a liderança. Este facto resultou da conquista de audiências nos dias úteis. Aos fins de semana a SIC continuava a registar níveis de audiência inferiores aos do Canal 1.

Posteriormente, a grande aposta centrou-se nos fins de semana através do lançamento de novos programas, como por exemplo o “Big Show SIC”, e do prolongamento da novela semanal da noite. Em Setembro do mesmo ano a SIC atingiu também a liderança aos fins de semana.

Mas mesmo após ser atingida a liderança, a SIC estava consciente de que a guerra das audiências não estava ganha, por isso proponha-se continuar a conquistar as audiências no dia a dia e a enfrentar as mais diversas formas de concorrência.

### ***O FUTURO DA TELEVISÃO***

Para onde vai a Televisão? O que está em jogo não é tanto uma escolha, como uma «maturação», trata-se de «enfrentar as novas tecnologias e tentar saber o que fazer com elas».

A interactividade permite uma revolução no modo de consumo da televisão. Até agora, as escolhas dos telespectadores estavam dependentes do que lhes era proposto pelos directores de programas dos canais, e tanto mais quanto estes agiam em função dos gostos maioritários dos seus públicos. A alternativa existe: é o video por encomenda (“Video-on-demand”). Sem sair de casa, o espectador tem acesso, através do televisor e do telecomando a uma biblioteca de filmes. Basta escolher para obter a difusão de determinado filme no seu televisor, independentemente da escolha dos outros espectadores.

Estaremos a assistir ao fim da televisão generalista e ao advento da televisão interactiva? Não há resposta universal, quanto mais não seja porque o desenvolvimento específico de cada sociedade arrasta diferenças e distâncias que, mesmo na aldeia global que McLuhan previu, não deixarão de pesar no destino televisivo de cada país, cada continente ou apenas cada grupo social. Mesmo considerando que a televisão generalista está longe do seu fim, os próximos anos serão marcados por uma reformulação, já não meramente teórica mas prática e activa, dos circuitos conhecidos da difusão. A televisão do novo universo multimédia irá transfigurar o próprio estatuto do espectador.

**A SIC - Sociedade Independente de Comunicação**  
**Rumo ao Futuro (1992-1995)**

**Parte II**  
**- *Anexos do “Case-Study”* -**

---

Este *case study* foi escrito por Cristina Marcos Alves com a supervisão de Luis Almeida Costa, Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa e Professor Visitante do INSEAD. O presente documento deverá prover uma base de discussão para a formação e ensino, não sendo uma ilustração de um caso eficiente ou ineficiente de gestão.

Copyright 1997



ANEXO 1 - Uma Breve Síntese da Regulamentação do Sector Televisivo.

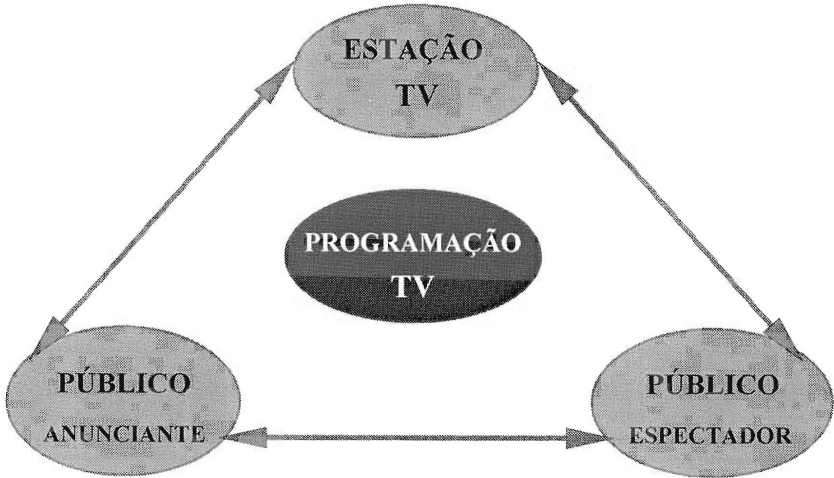
BREVE SÍNTESE DA LEGISLAÇÃO DO SECTOR DA TELEVISÃO	
◆ Lei da Televisão, Lei nº 58/90 - Regula o exercício da actividade da televisão no território nacional	
Capítulo I - Disposições gerais	
	Regula o exercício da actividade de televisão, definindo as zonas de cobertura da televisão, o serviço público e estabelecendo os fins genéricos e específicos da televisão. Como fins genéricos a lei indica que se deve contribuir para: a informação e formação do público; a formação de uma consciência crítica, estimulando a criatividade e a livre expressão do pensamento; a recreação e a promoção educacional do público. São fins específicos: assegurar a independência, o pluralismo, o rigor e a objectividade da informação; contribuir para a informação, a recreação e a promoção educacional e cultural do público; favorecer um melhor conhecimento mútuo bem como a aproximação entre cidadãos portugueses e estrangeiros; promover a criação de programas educativos ou formativos; contribuir para o esclarecimento.
Capítulo II - Regime de Licenciamento	
	Define o processo de candidatura e de atribuição de licenças aos candidatos à exploração da actividade de televisão.
Capítulo III - Informação e Programação	
	Estabelece a obrigatoriedade de emissão em termos, do número de horas diárias e semanais, percentagem de programas em língua portuguesa (40% no total, dos quais 10% deverão ser de produção própria e 30% de produção nacional) e serviços noticiosos. Proíbe a transmissão de programas pornográficos ou obscenos, que incitem à violência e susceptíveis de influir negativamente na formação e personalidade das crianças, adolescentes e espectadores mais vulneráveis. Define ainda alguns programas de divulgação obrigatória enquanto inseridos no serviço público (comunicações do Presidente da República, emissão para confissões religiosas).
Capítulo IV - Publicidade e patrocínio	
	Estabelece restrições à publicidade de determinados artigos e define as regras de inserção da publicidade: o tempo de emissão dedicado a mensagens publicitárias não pode exceder 15% do tempo de emissão diário e 20% por hora. A lei regulamenta ainda o patrocínio delineando as suas restrições.
Capítulo VI - Direitos de antena, de resposta e de réplica política	
	Define e regulamenta o direito de antena e direito de resposta.
Capítulo VII - Responsabilidade e regime sancionatório	
	Define e regulamenta as formas de responsabilidade, actividade ilegal de televisão e diversos comportamentos punidos por lei.
Capítulo VIII - Disposições finais e transitórias	
	Estabelece a obrigatoriedade de: constituição de arquivos audiovisuais com o objectivo de conservar os registos de interesse público; registo dos operadores licenciados e divulgação num jornal de expansão nacional dos meios de financiamento.
◆ Decreto-Lei nº 401/90 - Plano técnico de frequências e sistemas de transporte e difusão de sinal	
	Publica em mapa anexo o plano técnico de frequências e define as regras de utilização da rede de transporte e difusão de sinal.
◆ Resolução do Conselho de Ministros nº 49/90 - Concurso público para licenciamento do 3º e 4º canais de televisão	
	Define as normas de admissão e de instrução dos processos a concurso público para licenciamento dos 3º e 4º canais. Estabelece ainda a obrigatoriedade, a partir da data de aprovação da licença, das emissões efectuarem a cobertura da população portuguesa no mínimo a 65% no prazo de 15 meses, 85% em 30 meses e finalmente um mínimo de 95%.

ANEXO 2 - Programação (Nº Horas e %) da RTP (Canal 1 e TV2), SIC e TVI de 5 a 12 de Abril de 1993.

Género	RTP - Canal 1		RTP - TV2		SIC		TVI	
Informação	713	9,7%	453	6,4%	918	21,6%	453	11,3%
Desporto	0	0,0%	1.424	20,1%	365	8,6%	220	5,5%
Filmes	1.452	19,8%	529	7,5%	574	13,5%	662	16,5%
Séries	1.763	24,0%	1.709	24,2%	1.251	29,5%	1.423	35,5%
Telenovela	1.063	14,5%	498	7,0%	632	14,9%	790	19,7%
«Sitcom»	148	2,0%	474	6,7%	193	4,5%	287	7,2%
Drama	552	7,5%	737	10,4%	396	9,3%	346	8,6%
«Reality»	0	0,0%	0	0,0%	30	0,7%	0	0,0%
Infantil e Juvenil	1.116	15,2%	762	10,8%	447	10,5%	523	13,0%
«Cartoons»	482	6,6%	314	4,4%	83	2,0%	384	9,6%
Música	50	0,7%	328	4,6%	245	5,8%	25	0,6%
Série	91	1,2%	120	1,7%	0	0,0%	0	0,0%
Info	44	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	48	1,2%
Magazine	433	5,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Outro	16	0,2%	0	0,0%	119	2,8%	66	1,6%
Recreação	1.970	26,9%	346	4,9%	493	11,6%	297	7,4%
Concurso	454	6,2%	0	0,0%	291	6,9%	147	3,7%
«Talk Show»	45	0,6%	270	3,8%	55	1,3%	85	2,1%
Magazine	1.094	14,9%	0	0,0%	30	0,7%	0	0,0%
Variedade	279	3,8%	76	1,1%	0	0,0%	65	1,6%
Erótico	0	0,0%	0	0,0%	117	2,8%	0	0,0%
Outro	98	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cultural	216	2,9%	796	11,3%	195	4,6%	430	10,7%
Teletexto	105	1,4%	609	8,6%	0	0,0%	0	0,0%
Reposições	0	0,0%	446	6,3%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	7.335	100%	7.074	100%	4.243	100%	4.008	100%


Fonte: Estudo realizado por Traquina, Nelson em "O Panorâma Audiovisual Português: Crise no Plural"

ANEXO 3 - Esquema da Indústria Televisiva: Estação TV - Produto - Clientes.





ANEXO 4 - A Programação em TV - Exemplo de uma Grelha de Programas .

SEGUNDA		TERÇA		QUARTA		QUINTA		SEXTA		SABADO		DOMINGO	
<div></div> <div>GRELHA BASE DE OUTUBRO DE 1995</div> <div>(DE 2 A 31 DE OUTUBRO)</div>													
09:00	BUR1 T1					BUR1 T1					BUR1 T1		
09:30	BUERE					BUERE					BUERE		
10:00	BUR2 T1					BUR2 T1					BUR2 T1		
10:30	RE					RE					RE		
11:00	BUR3 T1					BUR3 T1					BUR3 T1		
11:30	SP11 T2 SPIDER					BURERERE					NICKELODEON		
12:00	SP12 T2 MAN					RAT1 T3 MOTO					ROCKO'S		
12:30	RAT2 T3 MARTE					POW1 T3 POWER					RUGRATS		
13:00	POW2 T3 RANGERS					RAD1 T4 PORTUGAL					TUDO OU		
13:30	RAD2 T4 RADICAL					QUA1 T5 QUATRO					VIDA SELVA-		
14:00	QUA2 T8					QUA2 T8 QUATRO					BBG2 T7 GEM		
14:30	QUI1 T4 DRA					QUI1 T4 DRA					IVAI T8 INT SIC		
15:00	QUI2 T4 QUINH					COS1 T3 COSBY					OLH1 T5 OLHO		
15:30	CIN1 T1					COS1 T3 SHOW					OLH2 T5 FALCAO		
16:00	CIN2 T1					MUI1 T4 MUITA					IMO1 T5 OS		
16:30	MUI2 T4 LOCO					IMO2 T5					IMORTAIS		
17:00	BUE1 T1					SEE1 T4					CHI1 T6		
17:30	BUE2 T1					SESSAO					CHIADO		
18:00	BUE3 T1					SEE2 T4					CHI2 T6		
18:30	BUE4 T1					SEE3 T4					CHI3 T7		
19:00	NOTICIAS					ESPECIAL					TERRASSE		
19:30	PUB1 T3					O JUIZ DECIDE					CHI3 T7		
20:00	FOR1 T7					NVL1 T8					CNC1 T9 CENAS		
20:30	NVL2 T8					NVL2 T8					CNC2 T9 CASA-		
21:00	JOR1 T14					JOR1 T9					JOR1 T9		
21:30	METEO					NOITE					NOITE		
22:00	VIT1 T15 A PROXIMA					HIS1 T12					HIS1 T12		
22:30	VIT2 T18 VITIMA					HIS2 T12					HIS2 T12		
23:00	ENC1 T15 PONTO DE ENCONTRO					CHU1 T15					CHUVA		
23:30	EST1 T13 NOITE					CHU2 T15					DE		
00:00	EST2 T13 DE					BIG1 T10					BIG		
00:30	EST3 T13 ESTREIA					BIG2 T10					SHOW		
01:00	METEO					SIC					17		
01:30	ULT1 T4 ULTIMO JORNAL					METEO					METEO		
02:00	IND1 T1 FLASH BACK					MIN1 T2 MINAS E					ULT1 T2 ULTIMO JORNAL		
	SER1 T1 SERIE					ARMADI-					LHAS		
	SER1 T1 SERIE					BOY1 T2					PLAYBOY		

ANEXO 5 - A Audimetria em TV - Processo de Análise das Audiências (Vide continuação na página seguinte)

**O QUE É A AUDIMETRIA?**

É o processo que permite às televisões e agências de publicidade obter informação acerca do comportamento e perfil das audiências, definindo assim o valor do espaço publicitário. É utilizada uma amostra de 600 lares (cerca de 1800 pessoas), estratificada de acordo com quatro variáveis (região, classe social, sexo e idade) e representativa da população portuguesa com mais de quatro anos de idade.

Em cada um dos lares é colocado um aparelho (audímetro) no interior do televisor, que regista em cada minuto o canal que está a ser visto e por que membros da família ( cada indivíduo recorre a um comando para registar as sua entrada e saída). Agregando a informação recolhida, podem construir-se três indicadores principais de audiência, reportados a um universo de 9,5 milhões de pessoas:

- ♦ **Audiência Total:** Indivíduos que contactaram, durante pelo menos um minuto, um programa ou um canal, num determinado período de tempo.
- ♦ **Audiência Média:** Indivíduos que viram um programa (a que corresponde um dado canal), ponderados pelo tempo que lhe dedicaram. Este é o principal indicador utilizado para a definição das tabelas de publicidade.
- ♦ **Share:** Reflete a quota de cada canal no tempo total passado a ver televisão.
- ♦ **Composição das Audiências:** A estratificação da amostra, permite obter estes indicadores para segmentos específicos do mercado segundo as diferentes variáveis, podendo por exemplo saber-se o número de pessoas de classe A/B (alta e média/alta) e dos 15 aos 34 anos de idade que viram o noticiário de um determinado canal (Vide esquema da página seguinte).

Informação desta natureza permite às agências orientar os seus anúncios ou patrocínios para os horários onde se concentra o seu público alvo. Em certos países a audimetria atingiu tal rigor que considera todos os televisores existentes em cada lar, a existência de visitas exteriores à família e os televisores da casa de fim de semana, chegando mesmo a acompanhar as famílias durante as férias.

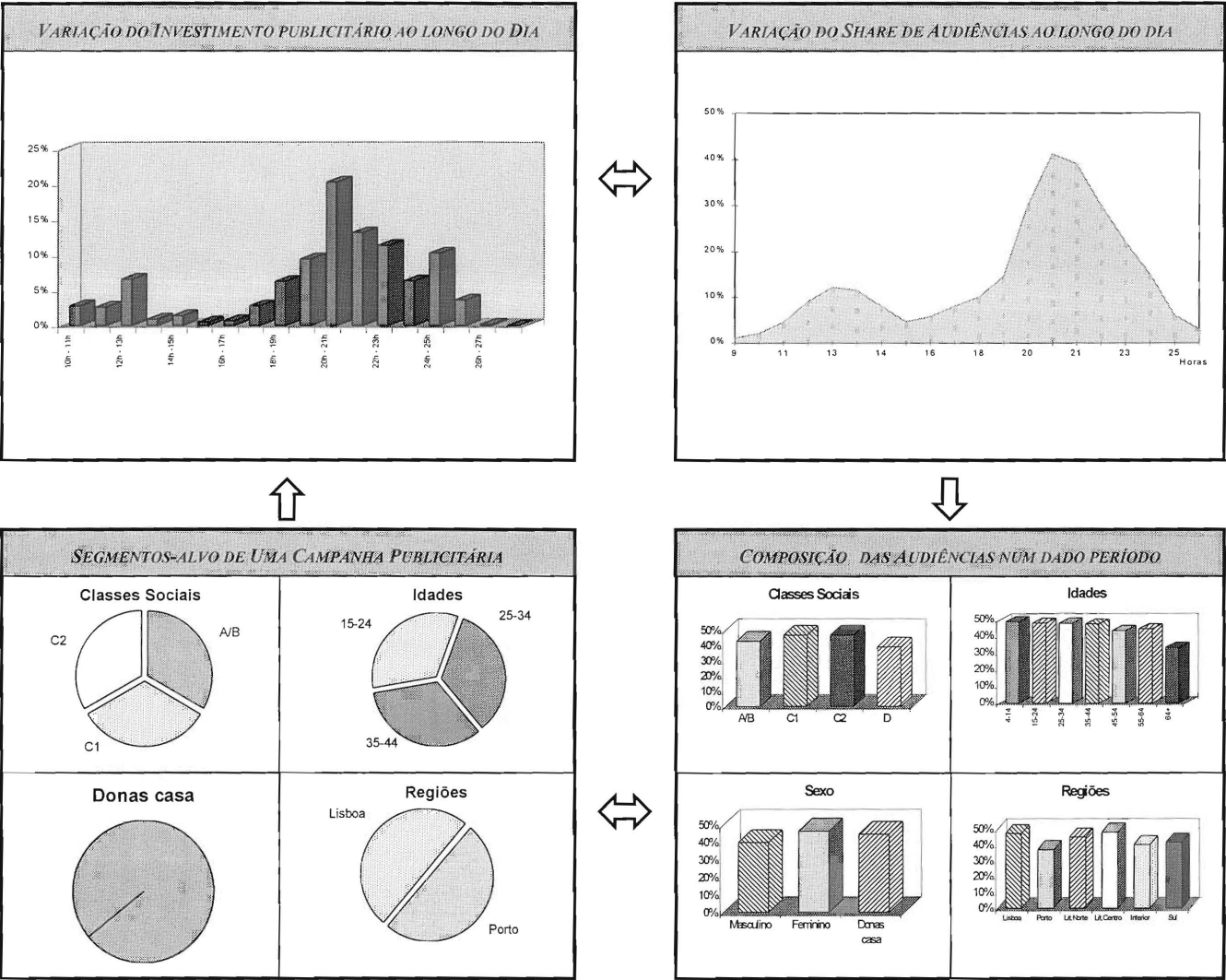
ANEXO 6 - As 10 maiores Centrais de Compras - Investimento em Publicidade na SIC (em contos).

Centrais de Compras	1993	%	1994	%	1995*	%
MEGAMEIOS	1.462.205	24%	3.169.764	20%	3.123.664	24%
TMP	1.190.802	20%	2.825.432	18%	2.277.356	17%
OPTIMEDIA	880.982	14%	2.255.385	15%	1.806.736	14%
EXTENSÃO	701.674	12%	539.447	3%	210.718	2%
MEDIA PLANNING + PUBLIMEIOS	605.782	10%	2.244.618	14%	2.093.887	16%
TEAM	486.469	8%	3.111.268	20%	1.843.915	14%
PROD. JOÃO MARTINS	352.565	6%	1.192.282	8%	544.066	4%
CARAT	349.223	6%	146.910	1%	0	0%
MEDIA CENTER	67.875	1%	48.387	0%	0	0%
MEDIAPOLIS	0	0%	0	0%	1.271.238	10%
TOTAL CENTRAIS	6.097.577	100%	15.533.493	100%	13.171.580	100%
TOTAL	6.835.000		16.720.000		13.956.000	
TOTAL CENTRAIS / TOTAL	89%		93%		94%	

Fonte: SIC

\* Valores até Agosto

ANEXO 5 - A Audimetria em TV - Processo de Análise das Audiências - Continuação.



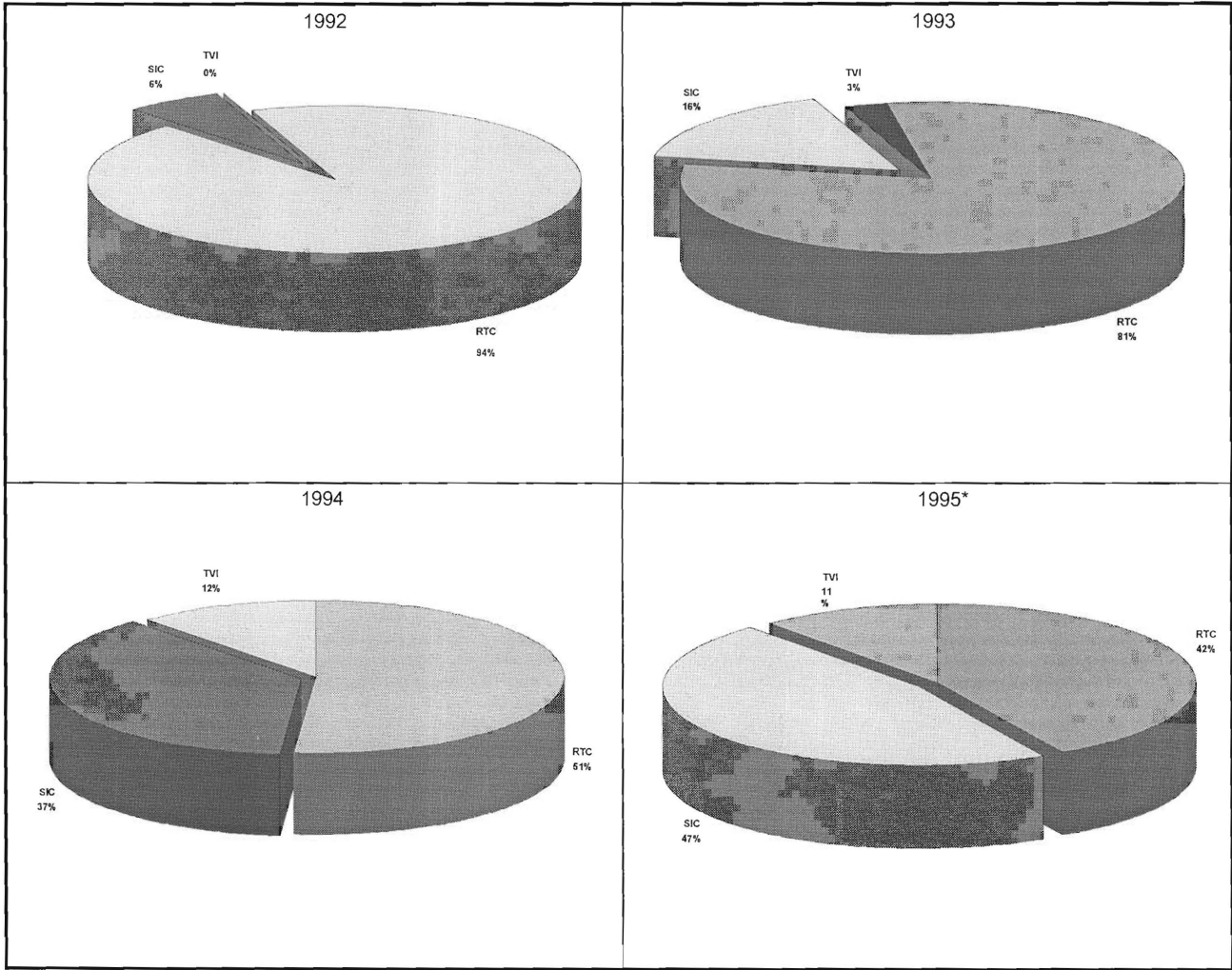
ANEXO 7 - Investimento Bruto em Publicidade na TV, IMPRENSA e RÁDIO (em milhões de contos e em %)

Ano	Televisão			Imprensa			Rádio			TOTAL		
	Valor	%	Tx. C	Valor	%	Tx. C	Valor	%	Tx. C	Valor	%	Tx. C
1986	7,8	57,8%	-	3,8	28,1%	-	1,9	14,1%	-	13,5	100%	-
1987	12,3	55,7%	58%	6,8	30,8%	79%	3,0	13,6%	58%	22,1	100%	64%
1988	17,3	52,7%	41%	11,2	34,1%	65%	4,3	13,1%	43%	32,8	100%	48%
1989	21,4	51,0%	24%	16,7	39,8%	49%	3,9	9,3%	-9%	42,0	100%	28%
1990	25,9	49,1%	21%	22,1	41,9%	32%	4,7	8,9%	21%	52,7	100%	25%
1991	32,9	48,8%	27%	28,7	42,6%	30%	5,8	8,6%	23%	67,4	100%	28%
1992	45,7	51,7%	39%	34,3	38,8%	20%	8,4	9,5%	45%	88,4	100%	31%
1993	56,2	58,4%	23%	32,7	34,0%	-5%	7,4	7,7%	-12%	96,3	100%	9%
1994	71,7	63,1%	28%	34,9	30,7%	7%	7,0	6,2%	-5%	113,6	100%	18%
1995*	44,7	61,1%	-	22,7	31,0%	-	5,8	7,9%	-	73,2	100%	-

Fonte: Sabatina

\* Valores até Julho

ANEXO 8 - Quotas de Investimentos Publicitários em TV: RTC (Canal 1 e TV2), SIC e TVI (em %).



\* Valores estimados

ANEXO 9 - Investimento Bruto em Publicidade na TV: RTC (Canal 1 e TV2), SIC e TVI (em mil contos).

1992	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOT.ANO	SHARE
RTC	1.510	1.910	2.705	3.410	4.585	4.465	3.010	1.305	2.615	3.940	4.475	3.440	37.370	93,7%
SIC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.245	780	500	2.525	6,3%
TVI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Tot. Mês	1.510	1.910	2.705	3.410	4.585	4.465	3.010	1.305	2.615	5.185	5.255	3.940	39.895	
% Mês/Ano	3,78%	4,79%	6,78%	8,55%	11,49%	11,19%	7,54%	3,27%	6,55%	13,00%	13,17%	9,88%	100%	
Share:														
RTC	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	76,0%	85,2%	87,3%		
SIC	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	24,0%	14,8%	12,7%		
TVI	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		

1993	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOT.ANO	SHARE
RTC	1.980	2.335	3.110	3.350	3.715	3.860	2.805	1.006	2.105	3.255	3.890	2.760	34.171	80,9%
SIC	190	220	385	420	520	670	700	345	515	790	1.100	980	6.835	16,2%
TVI	0	65	160	70	67	60	55	38	85	126	217	265	1.208	2,9%
Tot. Mês	2.170	2.620	3.655	3.840	4.302	4.590	3.560	1.389	2.705	4.171	5.207	4.005	42.214	
% Mês/Ano	5,14%	6,21%	8,66%	9,10%	10,19%	10,87%	8,43%	3,29%	6,41%	9,88%	12,33%	9,49%	100%	
93 vs 92	43,7%	37,2%	35,1%	12,6%	-6,2%	2,8%	18,3%	6,4%	3,4%	-19,6%	-0,9%	1,6%	5,8%	
Share:														
RTC	91,2%	89,1%	85,1%	87,2%	86,4%	84,1%	78,8%	72,4%	77,8%	78,0%	74,7%	68,9%		
SIC	8,8%	8,4%	10,5%	10,9%	12,1%	14,6%	19,7%	24,8%	19,0%	18,9%	21,1%	24,5%		
TVI	0,0%	2,5%	4,4%	1,8%	1,6%	1,3%	1,5%	2,7%	3,1%	3,0%	4,2%	6,6%		

1994	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOT.ANO	SHARE
RTC	1.160	1.440	2.120	2.180	2.620	2.545	2.100	665	1.475	2.135	2.605	2.055	23.100	51,3%
SIC	630	670	1.180	1.230	1.680	1.950	1.480	960	1.180	1.730	2.250	1.780	16.720	37,1%
TVI	225	350	410	440	450	530	370	220	350	650	670	550	5.215	11,6%
Tot. Mês	2.015	2.460	3.710	3.850	4.750	5.025	3.950	1.845	3.005	4.515	5.525	4.385	45.035	
% Mês/Ano	4,47%	5,46%	8,24%	8,55%	10,55%	11,16%	8,77%	4,10%	6,67%	10,03%	12,27%	9,74%	100%	
94 vs 93	-7,1%	-6,1%	1,5%	0,3%	10,4%	9,5%	11,0%	32,8%	11,1%	8,2%	6,1%	9,5%	6,7%	
Share:														
RTC	57,6%	58,5%	57,1%	56,6%	55,2%	50,6%	53,2%	36,0%	49,1%	47,3%	47,1%	46,9%		
SIC	31,3%	27,2%	31,8%	31,9%	35,4%	38,8%	37,5%	52,0%	39,3%	38,3%	40,7%	40,6%		
TVI	11,2%	14,2%	11,1%	11,4%	9,5%	10,5%	9,4%	11,9%	11,6%	14,4%	12,1%	12,5%		

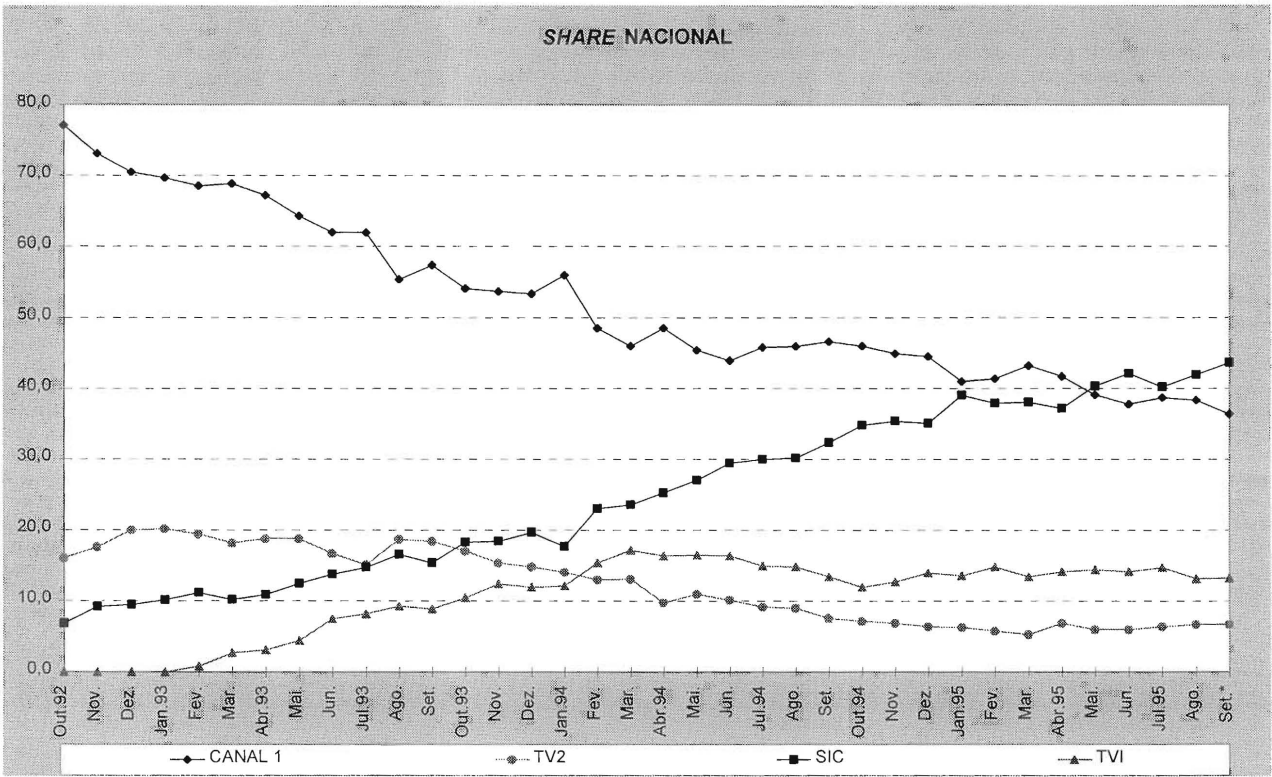
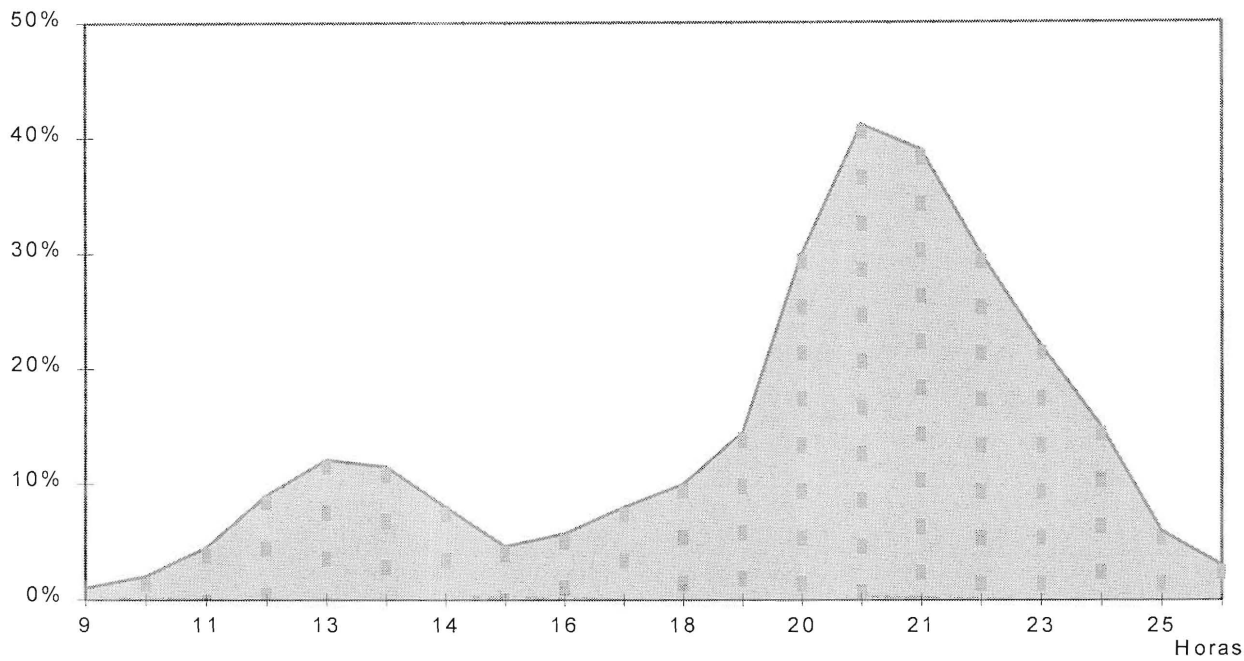
1995	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET*	OUT*	NOV*	DEZ*	TOT.ANO	SHARE
RTC	1.142	1.351	1.897	2.003	2.126	2.249	1.677	850	1.300	1.976	2.411	1.902	20.884	42,1%
SIC	1.027	1.334	1.753	1.731	2.249	2.569	1.899	1.140	1.609	2.463	3.002	2.391	23.167	46,6%
TVI	358	448	440	392	510	620	455	250	350	570	670	550	5.613	11,3%
Tot. Mês	2.527	3.133	4.090	4.126	4.885	5.438	4.031	2.240	3.259	5.009	6.083	4.843	49.664	
% Mês/Ano	5,1%	6,3%	8,2%	8,3%	9,8%	10,9%	8,1%	4,5%	6,6%	10,1%	12,2%	9,8%	100%	
94 vs 93	25,4%	27,4%	10,2%	7,2%	2,8%	8,2%	2,1%	21,4%	8,5%	10,9%	10,1%	10,4%	10,3%	
Share:														
RTC	45,2%	43,1%	46,4%	48,5%	43,5%	41,4%	41,6%	37,9%	39,9%	39,4%	39,6%	39,3%		
SIC	40,6%	42,6%	42,9%	42,0%	46,0%	47,2%	47,1%	50,9%	49,4%	49,2%	49,4%	49,4%		
TVI	14,2%	14,3%	10,8%	9,5%	10,4%	11,4%	11,3%	11,2%	10,7%	11,4%	11,0%	11,4%		

Fonte: SIC

\* Valores estimados

ANEXO 10 - Nível de Audiências dos Canais de Televisão: RTP (Canal 1 e TV2), SIC e TVI.

VARIAÇÃO DO SHARE DE AUDIÊNCIAS AO LONGO DO DIA - CURVA TÍPICA

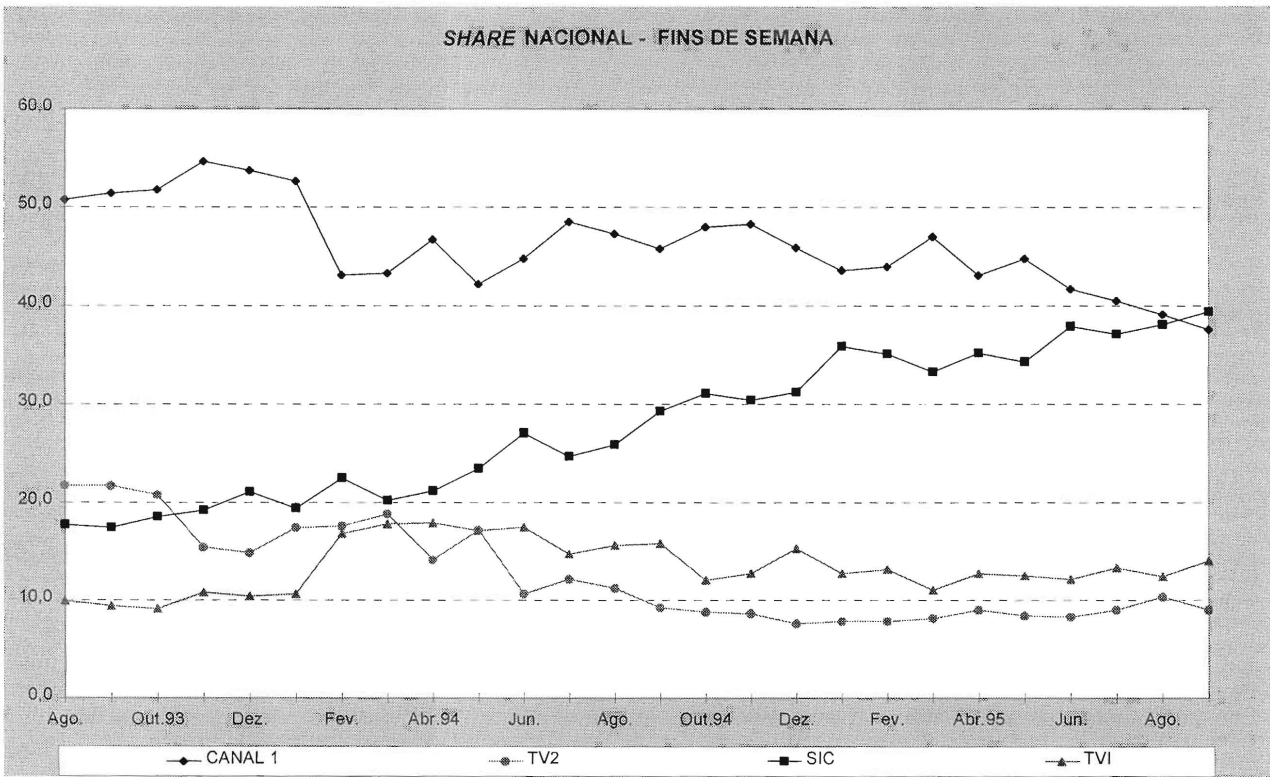
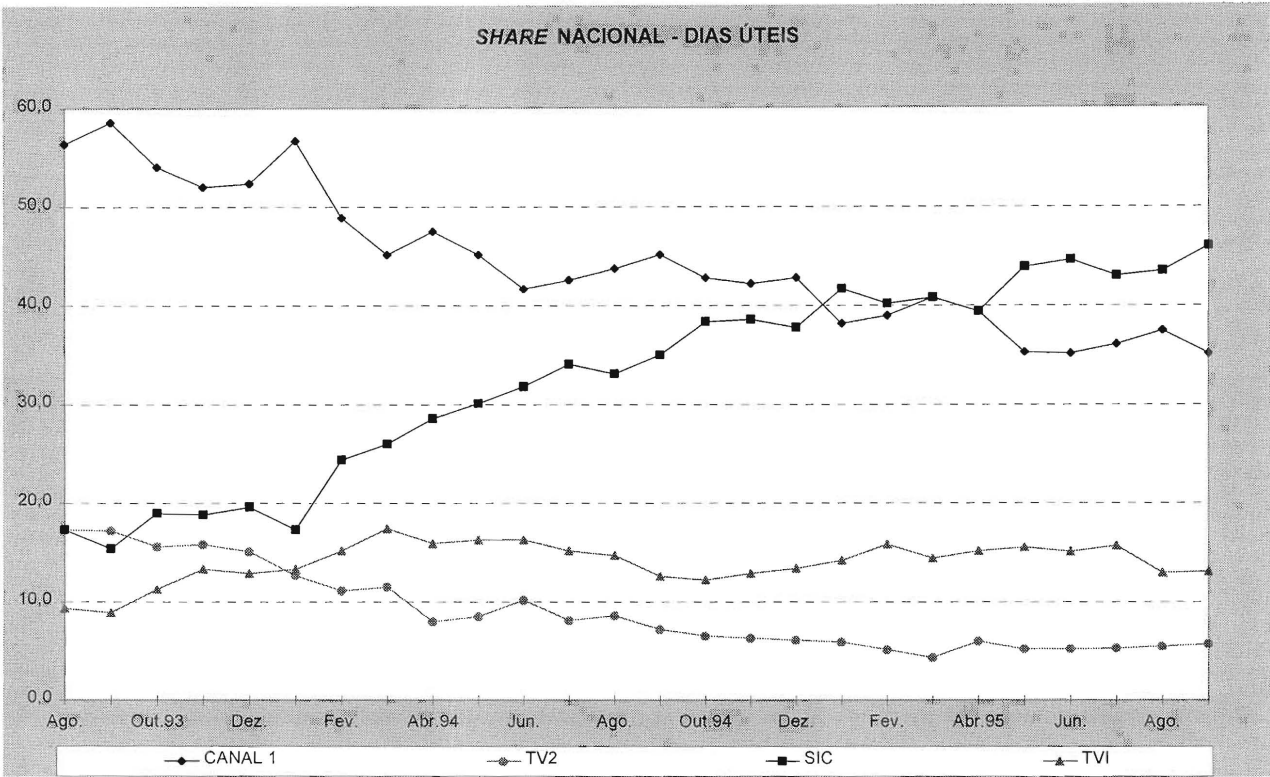


Fonte: AGB Portugal<sup>1</sup> Até Out.94: 12:00-26:00; Nov.94: 11:00-26:00; Ago.95: 9:00-26:00

<sup>1</sup> NOTA: A ECOTEI, outra empresa especializada em audiências, de um modo geral regista valores de audiências da SIC inferiores (2 a 3 pontos percentuais) aos valores apresentados pelas AGB Portugal.



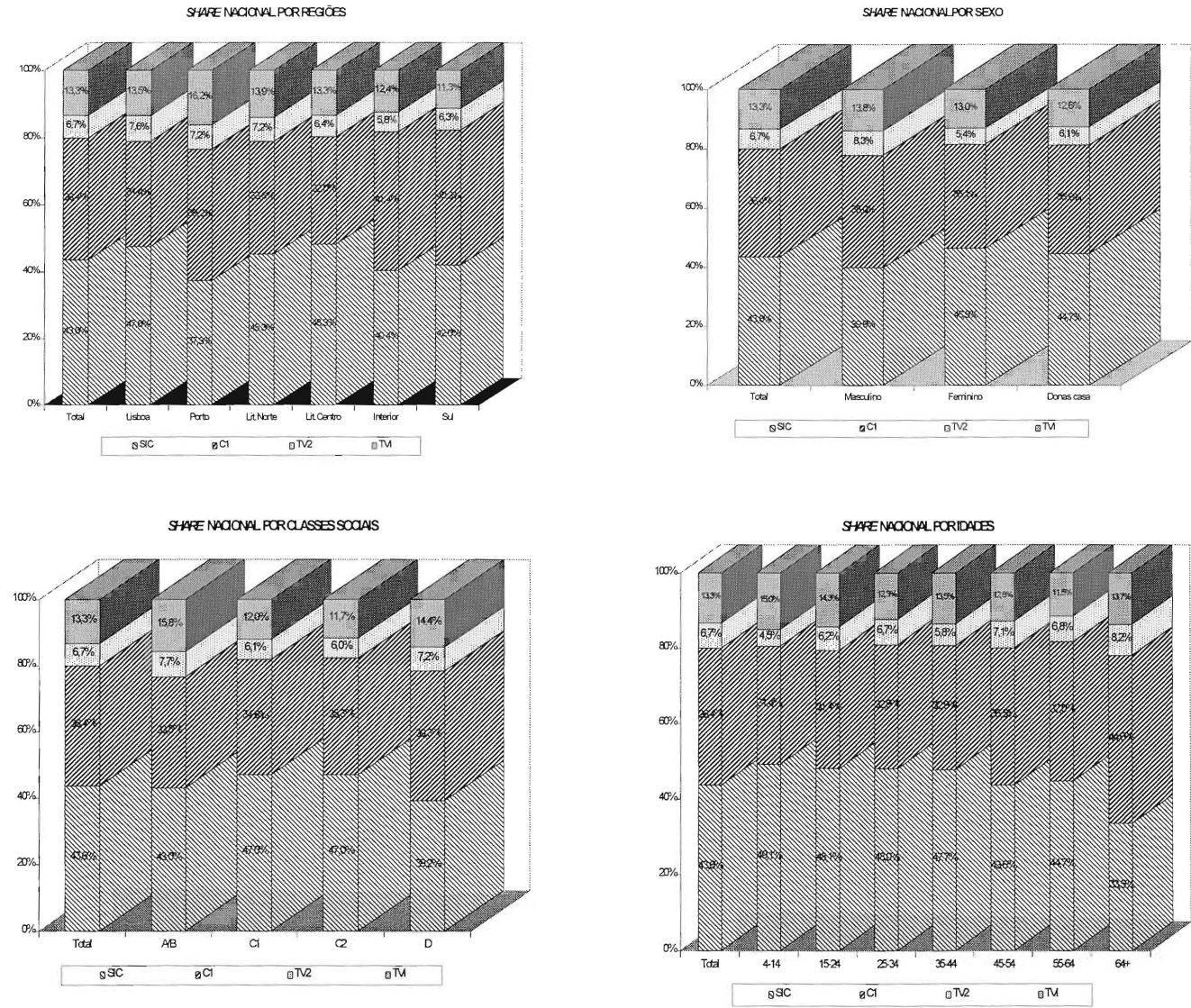
ANEXO 10 - Nível de Audiências dos Canais de Televisão: RTP (Canal 1 e TV2), SIC e TVI - Continuação.



Fonte: AGB Portugal

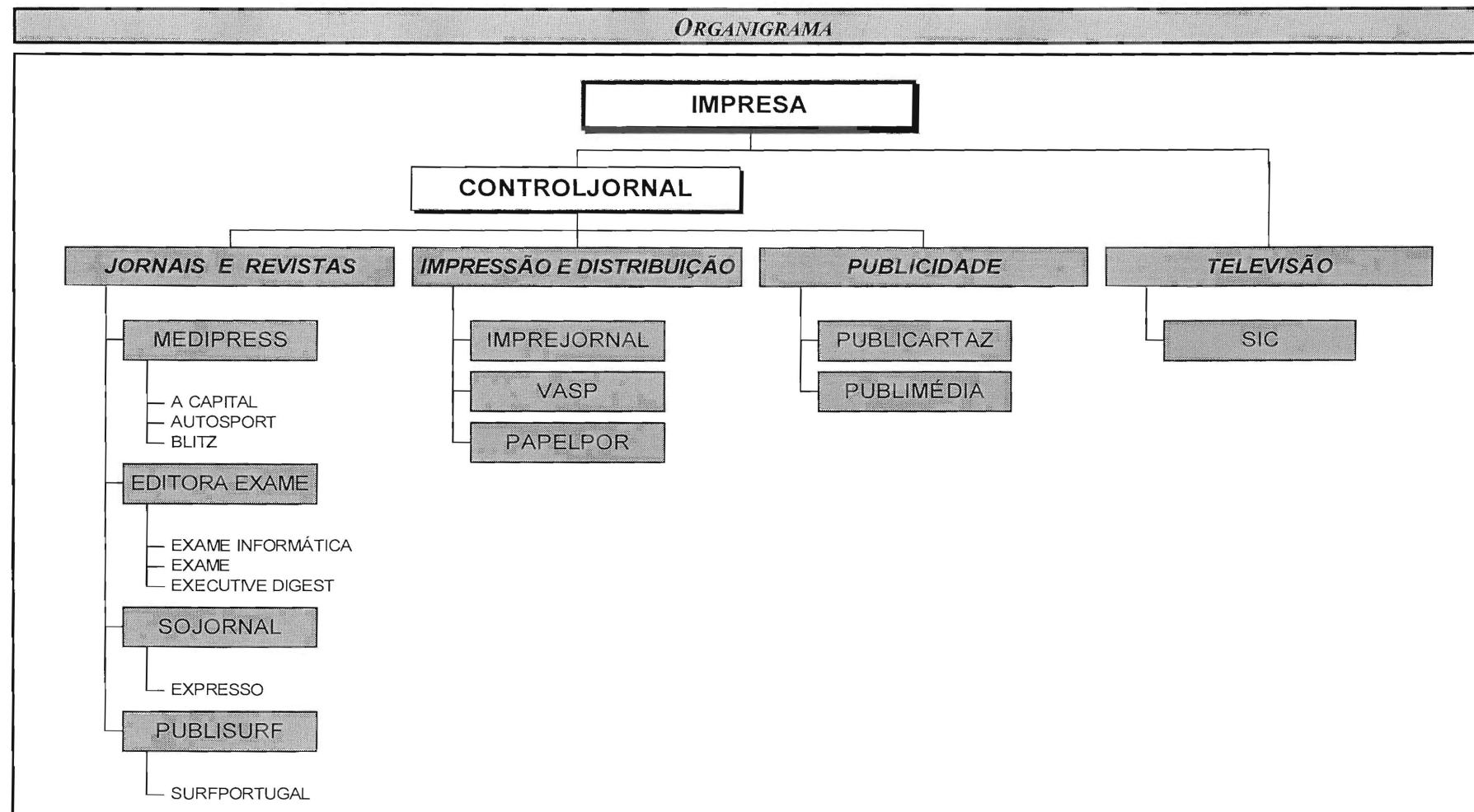
Até Out.94: 12:00-26:00; Nov.94: 11:00-26:00; Ago.95: 9:00-26:00

ANEXO 11 - Composição das Audiências: RTP (Canal 1 e TV2), SIC e TVI em Setembro de 1995.



Fonte: AGB Portugal

ANEXO 12 - Organograma do Grupo IMPRESA, SGPS.



ANEXO 13 - Estratégia Global do Grupo IMPRESA, SGPS.

**CARTA DO PRESIDENTE (1995)**

Tudo começou em 1973, com o EXPRESSO.

Acreditei nessa altura que, apesar da censura e das dificuldades de toda a ordem, era possível fazer um semanário de qualidade. O EXPRESSO impôs-se desde o primeiro número (...), reforçou-se, melhorou e hoje figura honrosamente entre as publicações congéneres europeias.

A partir de 1983, quando regressei de quase 4 anos de actividade governativa, entendi que era necessário passar da mono-publicação à constituição de um grupo. Esse objectivo, que juridicamente originou a CONTROLJORNAL, foi prosseguindo em várias frentes:

- O crescimento nos sectores da Imprensa, pela aquisição ou criação de novos títulos. Comprámos a CAPITAL, que é hoje um dos principais diários portugueses e se afirmou como um único vespertino rentável e influente. Fundámos, com a editora Abril, a EXAME, que rapidamente se consolidou como pioneira, líder e ponto de referência das revistas de negócios, e que já tem duas «irmãs», a EXECUTIVE DIGEST e a EXAME INFORMÁTICA. Adquirimos o BLITZ, cuja importância no mundo da música e do espectáculo é inegável, e o AUTOSPORT, que é um dos mais respeitados semanários na área do automobilismo. Temos uma posição maioritária na SURF PORTUGAL, especialidade de desportos «radicais».

- Por outro lado, procurámos funcionar dentro de uma lógica de integração vertical. Temos 50% da VASP, que distribui todas as nossas publicações e dezenas de outras. Temos 100% da IMPREJORNAL, que imprime a maioria das nossas publicações e várias outras.

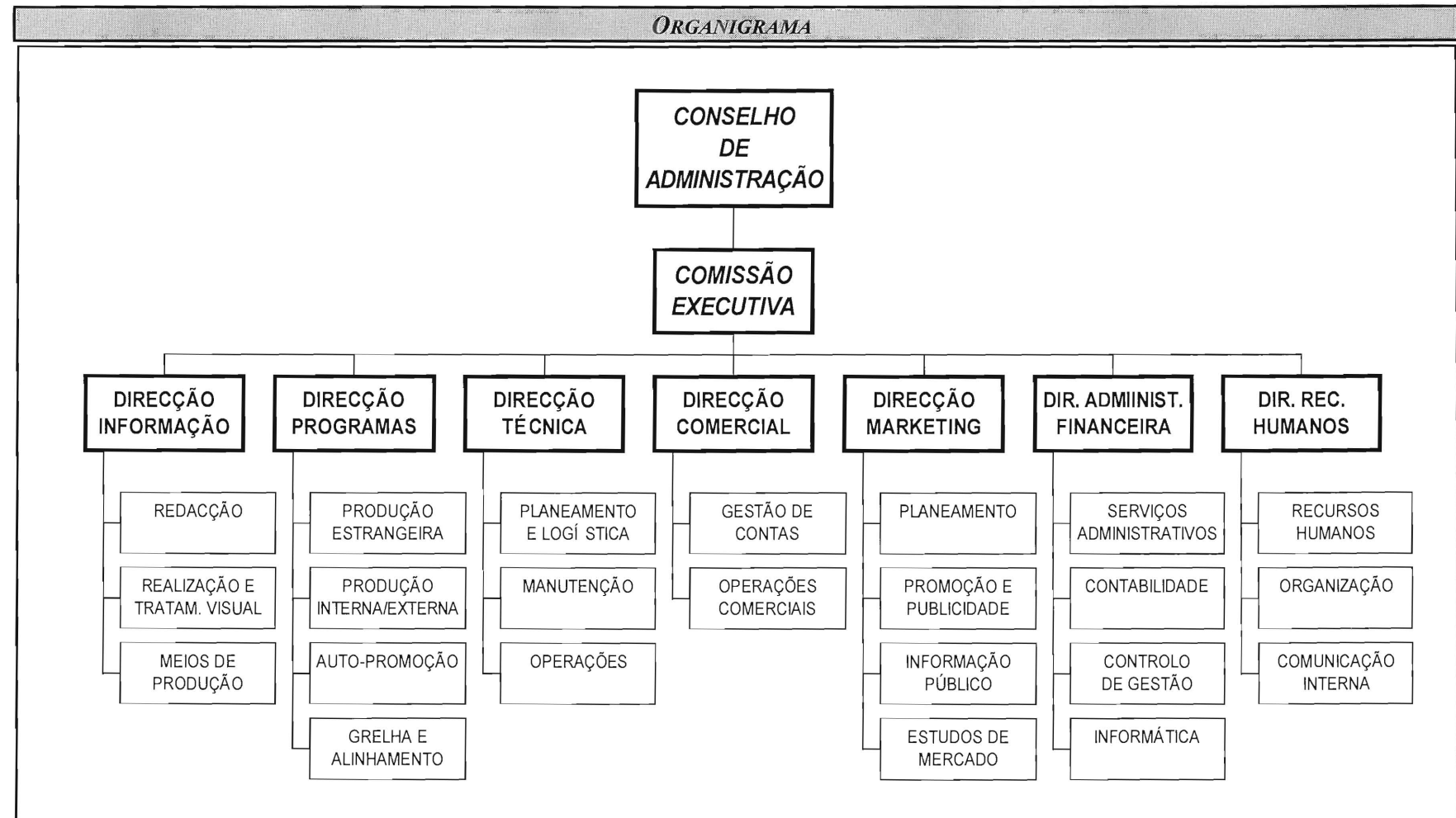
- Simultaneamente, seguimos uma estratégia de alargamento horizontal, através de uma deliberada opção multimédia. Criámos a empresa de publicidade, PUBLICARTAZ, empresa de publicidade exterior. Estivemos presentes no DATAFLUXO, o primeiro banco de dados «on line» português, como estamos presentes no CORREIO ELECTRÓNICO EXPRESSO, a primeira experiência do género no país. A opção multimédia que, por via da holding IMPRESA, accionista maioritária da CONTROLJORNAL, se estende hoje à televisão, mais concretamente à SIC, é a única que garante a plena utilização das novas tecnologias de informação.

(..)Espero que a próxima versão desta Carta do Presidente me permita introduzir alterações que assinalem novos projectos e, sobretudo, novas concretizações.

O Presidente

Francisco Pinto Balsemão

ANEXO 14 - Organograma da SIC



ANEXO 15 - Organização da SIC - Setembro de 1995: Capital social e Estrutura Accionista; Quadro de Pessoal.

ACCIONISTAS	%	ENTIDADES	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
SOINCOM	25,00	Holding - F.P.Balsemão	F.Pinto Balsemão - Presidente
EDISPORT	17,09	Jornais- Editor	Pedro Carvalho - Vice-Presidente
GLOBOVISION	15,00	Holding - Rede Globo	Luiz Vasconcellos
SMAV	15,00	Banco - Grupo Mello	Jacques Rodrigues
ESSI	8,52	Banco - G. Espírito Santo	Calvão da Silva
BTA	6,25	Banco	Jaime d'Álmeida
INTERPRESS	5,65	Jornais - Distribuidor	Gonçalves Pereira
F.P.BALSEMÃO	2,60	F.P.Balsemão	José António Teixeira
GESTIFUNDO	1,85	Fundos de Investimento	Francisco Capelo
BANK BERMUDA	1,07	Banco	
PORTO EDITORA	1,00	Livros - Editor	
M.LUÍSA T.G.PINHO	0,46		
A.M.T.G.PINHO	0,46		
UNIVERSIDA NOVA	0,06	Universidade	
CAPITAL SOCIAL	100,00	13,0 Milhões de Contos	

COMISSÃO EXECUTIVA
F.Pinto Balsemão - Presidente
Pedro Carvalho - Vice-Presidente
Calvão da Silva

QUADRO DE PESSOAL				QUADRO DE PESSOAL POR DIRECÇÕES			
Efectivos Totais	319	Formação	%	Adm. Financeira	15	Informação	115
Homens	193	Ensino Superior	30	Recursos Humanos	3	Programação	36
Mulheres	126	Ensino Secundário	57	Comercial	14	Técnica	80
Nível Etário	32	Outra	13	Marketing	12	Outros	44

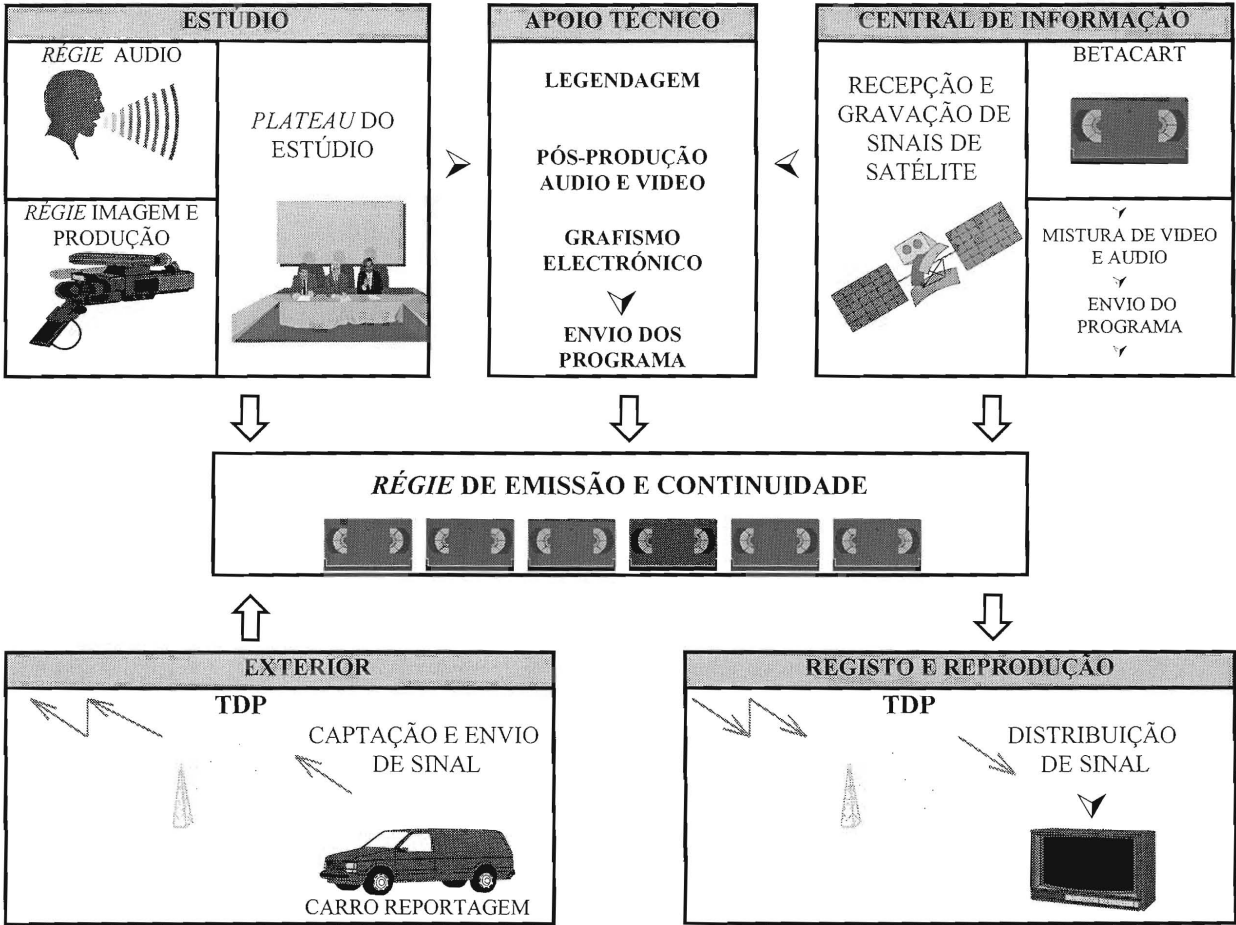
ANEXO 16 - Variação das Receitas Publicitárias em função do Horário - SIC.

Períodos Horários	JUN. 94	NOV. 94	JUN. 95
10h - 11h	0,23%	0,91%	2,88%
11h - 12h	0,75%	3,21%	2,65%
12h - 13h	0,82%	2,46%	6,59%
13h - 14h	0,66%	1,23%	0,96%
14h -15h	0,42%	0,27%	1,43%
15h - 16h	0,26%	0,96%	0,51%
16h - 17h	0,43%	1,11%	0,73%
17h - 18h	0,41%	2,82%	2,84%
18h - 19h	3,96%	4,29%	6,31%
19h - 20h	10,99%	13,60%	9,50%
20h - 21h	22,88%	18,90%	20,37%
21h - 22h	21,97%	19,89%	13,22%
22h - 23h	15,98%	17,12%	11,43%
23h - 24h	8,46%	8,57%	6,38%
24h - 25h	9,72%	2,68%	10,31%
25h - 26h	2,00%	0,84%	3,66%
26h - 27h	0,06%	0,10%	0,22%
27h - 28h	0,00%	1,04%	0,01%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: SIC



ANEXO 17 - As Fases de Produção da uma Emissão na SIC.



TDP - Teledifusora de Portugal

ANEXO 18 - Balanços e Demonstrações de Resultados da SIC.

BALANÇO	1995 a)	1994	1993	1992
<b>ACTIVO</b>				
Imobilizado:				
Imobilizações Incorpóreas	934.322	1.114.842	1.326.233	1.490.159
Imobilizações Corpóreas	3.527.121	3.440.336	3.899.579	4.082.078
Investimentos Financeiros	0	0	0	0
	<b>4.461.443</b>	<b>4.555.178</b>	<b>5.225.812</b>	<b>5.572.237</b>
Circulante:				
Existências	4.219.870	3.209.752	3.902.922	3.458.483
Dívidas de Terceiros-Médio/Longo Prazo	0	0	0	0
Dívidas de Terceiros - Curto Prazo	2.291.394	2.466.854	2.031.893	1.728.058
Títulos Negociáveis	0	0	0	84.000
Depósitos Bancários e Caixa	770.751	570.089	311.570	31.674
	<b>7.282.015</b>	<b>6.246.695</b>	<b>6.246.385</b>	<b>5.302.215</b>
Acréscimos e Diferimentos	149.329	253.491	148.382	69.753
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	<b>11.892.787</b>	<b>11.055.363</b>	<b>11.620.579</b>	<b>10.944.205</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>				
Capital Próprio				
Capital	13.000.000	13.000.000	10.000.000	6.000.000
Reservas	0	0	0	0
Resultados Transitados	-8.660.685	-6.698.425	-701.145	-9.549
Resultado Líquido do Exercício	-154.536	-1.962.260	-5.997.281	-691.596
	<b>4.184.779</b>	<b>4.339.315</b>	<b>3.301.575</b>	<b>5.298.856</b>
Passivo				
Provisões para Riscos e Encargos	0	0	0	0
Dívidas a Terceiros-Médio/Longo Prazo		966.678	1.321.010	1.088.973
Dívidas a Terceiros - Curto Prazo		5.188.186	6.452.198	4.244.603
	<b>6.607.605</b>	<b>6.154.864</b>	<b>7.773.208</b>	<b>5.333.576</b>
Acréscimos e Diferimentos	1.100.403	561.185	545.796	311773,9
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>	<b>11.892.787</b>	<b>11.055.363</b>	<b>11.620.579</b>	<b>10.944.205</b>

a) Jan. a Ago.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	1995 a)	1994	1993	1992
<b>PROVEITOS E GANHOS OPERACIONAIS</b>				
Vendas e Prestação de Serviços	10.314.591	12.144.791	4.966.733	1.781.562
Proveitos Suplementares e Outros	0	192	0	965
	<b>10.314.591</b>	<b>12.144.983</b>	<b>4.966.733</b>	<b>1.782.527</b>
<b>CUSTOS E PERDAS OPERACIONAIS</b>				
Custo Merc.Vendas e Mat. Consumidas	4.421.703	5.499.937	3.109.402	820.888
Fornecimentos e Serviços Externos	3.148.760	3.944.012	3.541.586	898.072
Custos com o Pessoal	1.937.520	2.792.715	2.497.943	615.907
Amortizações	675.428	954.402	875.862	209.490
Provisões	8.334	54.397	0	0
Impostos	17.235	50.210	62.272	12.181
Outros Custos Operacionais	5.164	6.067	28.699	2.136
	<b>10.214.143</b>	<b>13.301.741</b>	<b>10.115.763</b>	<b>2.558.674</b>
<b>RESULTADOS OPERACIONAIS</b>	<b>100.448</b>	<b>-1.156.758</b>	<b>-5.149.031</b>	<b>-776.147</b>
Proveitos Financeiros	111.163	375.671	97.821	286.075
Custos Financeiros	339.306	1.191.099	932.589	137.859
<b>RESULTADOS CORRENTES</b>	<b>-127.695</b>	<b>-1.972.186</b>	<b>-5.983.799</b>	<b>-627.930</b>
Proveitos e Ganhos Extraordinários	3.768	20.134	2.986	4.832
Custos e Perdas Extraordinárias	30.609	9.733	13.671	68.498
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-154.536</b>	<b>-1.961.785</b>	<b>-5.994.484</b>	<b>-691.596</b>
Imposto sobre o Rendimento do Exercício	0	475	2.797	0
<b>RESULTADOS LÍQUIDOS</b>	<b>-154.536</b>	<b>-1.962.260</b>	<b>-5.997.281</b>	<b>-691.596</b>

a) Jan. a Ago.

## ANEXO 19 - Balanços e Demonstrações de Resultados da RTP.

BALANÇO	1994	1993	1992	1991
<b>ACTIVO</b>				
Imobilizado:				
Imobilizações Incorpóreas	10.771	0	0	0
Imobilizações Corpóreas	12.627.088	12.549.511	12.567.059	10.441.375
Investimentos Financeiros	823.838	920.064	218.690	204.159
	<b>13.461.698</b>	<b>13.469.575</b>	<b>12.785.749</b>	<b>10.645.534</b>
Circulante:				
Existências	9.764.488	10.403.725	10.754.212	8.004.433
Dívidas de Terceiros-Médio/Longo Prazo	0	0	0	0
Dívidas de Terceiros - Curto Prazo	8.428.220	13.189.256	15.919.051	14.537.968
Títulos Negociáveis	0	0	0	0
Depósitos Bancários e Caixa	947.573	1.129.336	1.782.866	5.175.737
	<b>19.140.280</b>	<b>24.722.317</b>	<b>28.456.129</b>	<b>27.718.137</b>
Acréscimos e Diferimentos	1.135.529	1.225.813	1.020.948	846.163
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	<b>33.737.507</b>	<b>39.417.705</b>	<b>42.262.825</b>	<b>39.209.834</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>				
Capital Próprio				
Capital	27.708.161	12.708.161	7.308.161	7.308.161
Reservas	9.510.916	9.592.543	8.713.682	4.864.987
Resultados Transitados	-25.732.422	-12.860.879	-466.660	1.929.308
Resultado Líquido do Exercício	-19.557.730	-7.882.609	-4.109.333	500.757
	<b>-8.071.075</b>	<b>1.557.216</b>	<b>11.445.849</b>	<b>14.603.213</b>
Passivo				
Provisões para Riscos e Encargos	2.084.401	1.612.603	4.867.564	3.931.826
Dívidas a Terceiros-Médio/Longo Prazo	16.944.860	11.434.636	5.824.206	6.312.125
Dívidas a Terceiros - Curto Prazo	20.416.855	19.159.111	18.012.113	12.609.754
	<b>39.446.116</b>	<b>32.206.350</b>	<b>28.703.883</b>	<b>22.853.705</b>
Acréscimos e Diferimentos	2.362.466	5.654.140	2.113.093	175.291,7
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>	<b>33.737.507</b>	<b>39.417.705</b>	<b>42.262.825</b>	<b>39.209.834</b>

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	1994	1993	1992	1991
<b>PROVEITOS E GANHOS OPERACIONAIS</b>				
Vendas e Prestação de Serviços	18.153.160	25.352.624	28.619.327	23.674.014
Variação da Produção	-282.922	-169.891	4.035.615	3.317.635
Trabalhos para a Própria Empresa	5.170	5.623	37.484	5.225
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	8.639.253	9.005.586	8.076.093	6.506.684
	<b>26.514.661</b>	<b>34.193.942</b>	<b>40.768.519</b>	<b>33.503.558</b>
<b>CUSTOS E PERDAS OPERACIONAIS</b>				
Custo Merc.Vendas e Mat. Consumidas	230.157	211.767	262.608	302.594
Fornecimentos e Serviços Externos	27.666.299	27.446.251	28.033.616	20.287.162
Custos com o Pessoal	11.596.117	12.232.992	11.787.064	11.081.865
Amortizações	1.909.763	1.917.089	1.988.444	1.844.304
Provisões	1.543.071	959.356	1.329.159	1.082.049
Impostos	146.158	136.004	50.940	123.411
Outros Custos Operacionais	472.718	493.042	471.562	392.701
	<b>43.564.283</b>	<b>43.396.501</b>	<b>43.923.392</b>	<b>35.114.085</b>
<b>RESULTADOS OPERACIONAIS</b>	<b>-17.049.621</b>	<b>-9.202.559</b>	<b>-3.154.873</b>	<b>-1.610.527</b>
Proveitos Financeiros	607.081	533.397	838.710	765.546
Custos Financeiros	3.612.030	3.533.075	2.257.999	1.723.514
<b>RESULTADOS CORRENTES</b>	<b>-20.054.571</b>	<b>-12.202.237</b>	<b>-4.574.162</b>	<b>-2.568.495</b>
Proveitos e Ganhos Extraordinários	1.133.968	5.025.883	635.285	3.237.749
Custos e Perdas Extraordinárias	637.127	706.256	170.457	168.497
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-19.557.730</b>	<b>-7.882.609</b>	<b>-4.109.333</b>	<b>500.757</b>
Imposto sobre o Rendimento do Exercício	0	0	0	0
<b>RESULTADOS LÍQUIDOS</b>	<b>-19.557.730</b>	<b>-7.882.609</b>	<b>-4.109.333</b>	<b>500.757</b>

## ANEXO 20 - Balanços e Demonstrações de Resultados da TVI.

BALANÇO	1995 a)	1994	1993	1992
<b>ACTIVO</b>				
Imobilizado:				
Imobilizações Incorpóreas	3.079.643	2.582.370	1.085.408	162.271
Imobilizações Corpóreas	6.718.805	7.105.813	1.089.519	1.850.391
Investimentos Financeiros	881.360	881.360	2.160	2.160
	<b>10.679.807</b>	<b>10.569.543</b>	<b>2.177.086</b>	<b>2.014.822</b>
Circulante:				
Existências	114.299	82.268	2.034.746	1.336.631
Dívidas de Terceiros-Médio/Longo Prazo	0	0	0	0
Dívidas de Terceiros - Curto Prazo	2.989.551	3.479.448	3.456.568	1.038.660
Títulos Negociáveis	0	0	0	158.000
Depósitos Bancários e Caixa	341.695	1.769.784	35.292	1.896.513
	<b>3.445.545</b>	<b>5.331.500</b>	<b>5.526.606</b>	<b>4.429.804</b>
Acréscimos e Diferimentos	3.344.396	2.035.281	374.067	3.388
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	<b>17.469.748</b>	<b>17.936.325</b>	<b>8.077.760</b>	<b>6.448.014</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>				
Capital Próprio				
Capital	17.750.000	17.750.000	5.000.000	2.500.000
Prémios de Emissão	968.750	968.750	0	0
Resultados Transitados	-10.449.872	-5.478.757	0	-36.120
Resultado Líquido do Exercício	-2.895.709	-4.971.114	-5.478.757	-911.279
	<b>5.373.169</b>	<b>8.268.878</b>	<b>-478.757</b>	<b>1.552.601</b>
Passivo				
Provisões para Riscos e Encargos	21.330	42.860	0	0
Dívidas a Terceiros-Médio/Longo Prazo	3.386.597	3.126.912	292.713	0
Dívidas a Terceiros - Curto Prazo	8.099.512	5.770.366	7.836.265	4.879.934
	<b>11.507.439</b>	<b>8.940.137</b>	<b>8.128.978</b>	<b>4.879.934</b>
Acréscimos e Diferimentos	589.141	727.310	427.539	15479,7
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>	<b>17.469.748</b>	<b>17.936.325</b>	<b>8.077.760</b>	<b>6.448.014</b>

a) Jan. a Jun.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	1995 a)	1994	1993	1992
<b>PROVEITOS E GANHOS OPERACIONAIS</b>				
Vendas e Prestação de Serviços	2.019.899	3.872.519	986.525	0
Proveitos Suplementares e Outros	14.863	129.003	1.751.050	0
	<b>2.034.761</b>	<b>4.001.522</b>	<b>2.737.575</b>	<b>0</b>
<b>CUSTOS E PERDAS OPERACIONAIS</b>				
Custo Merc.Vendas e Mat. Consumidas	0	0	3.108.349	0
Fornecimentos e Serviços Externos	1.787.726	3.640.650	2.602.343	581.365
Custos com o Pessoal	760.200	1.468.751	1.255.125	296.621
Amortizações	686.392	977.809	521.220	121.737
Provisões	0	33.874	0	0
Impostos	19.167	49.710	19.591	22.157
Outros Custos Operacionais	1.359.457	2.451.457	577	0
	<b>4.612.941</b>	<b>8.622.251</b>	<b>7.507.205</b>	<b>1.021.881</b>
<b>RESULTADOS OPERACIONAIS</b>	<b>-2.578.180</b>	<b>-4.620.729</b>	<b>-4.769.630</b>	<b>-1.021.881</b>
Proveitos Financeiros	296.197	273.685	49.363	120.573
Custos Financeiros	462.447	509.675	807.850	10.448
<b>RESULTADOS CORRENTES</b>	<b>-2.744.430</b>	<b>-4.856.719</b>	<b>-5.528.117</b>	<b>-911.755</b>
Proveitos e Ganhos Extraordinários	73.492	89.047	52.102	756
Custos e Perdas Extraordinárias	224.772	203.442	2.742	280
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-2.895.709</b>	<b>-4.971.114</b>	<b>-5.478.757</b>	<b>-911.279</b>
Imposto sobre o Rendimento do Exercício	0	0	0	0
<b>RESULTADOS LÍQUIDOS</b>	<b>-2.895.709</b>	<b>-4.971.114</b>	<b>-5.478.757</b>	<b>-911.279</b>

a) Jan. a Jun.

**A SIC - Sociedade Independente de Comunicação  
Rumo ao Futuro (1992-1995)**

**Parte III**  
**- *Teaching Note* -**

---

Esta *Teaching Note* foi escrita por Cristina Marcos Alves com a supervisão de Luis Almeida Costa, Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa e Professor Visitante do INSEAD.

Copyright 1997

## Como a SIC questionou a posição de liderança da RTP e como conquistou significativas vantagens competitivas?

### **BREVE DESCRIÇÃO DO CASO**

O dia 6 de Outubro de 1992 foi histórico, pois pela primeira vez em Portugal, uma **estação privada de televisão**, a SIC-Sociedade Independente de Comunicação, iniciou as suas emissões regulares. Passados três anos, ocupava uma posição de destaque no mercado colocando em causa a liderança do canal de televisão estatal, RTP.

O mercado, até aquela data, era caracterizado por um monopólio de natureza estatal, uma vez que o sector estava vedado à iniciativa privada. As condições de mercado, durante os trinta e cinco anos vividos pela RTP em situação de monopólio, permitiram-lhe adquirir algumas vantagens. Com a abertura do sector à iniciativa privada, as condições de mercado alteraram-se e as regras do jogo competitivo eram completamente diferentes.

A SIC é considerada um caso de sucesso, o seu desempenho ultrapassou expectativas, apesar de uma conjuntura económica e concorrencial desfavorável. Ao fim de três anos, a SIC conseguiu vencer a guerra das audiências com a RTP e, ao mesmo tempo, enfrentar com sucesso a TVI.

A consolidação desse sucesso e a viabilização financeira do projecto pressupõem logicamente o **desenvolvimento, acumulação e correcta exploração de um conjunto de importantes competências no negócio televisivo**, o que lhe permitiu conquistar uma sólida imagem junto do público. Estes trunfos, aliados a uma eficiente gestão, permitiram à estação disputar com o Canal 1 a liderança.

A selecção do tema em questão justifica-se não só, por a SIC ser considerada um caso de sucesso, mas fundamentalmente porque se trata de um assunto de reconhecida importância, quer no meio empresarial, quer académico, tendo sido igualmente alvo de atenções por parte da comunidade internacional.

Por outro lado, o sector da comunicação social é cada vez mais importante, não só em termos económicos pelo interessante volume de negócios já realizado, mas também porque estamos na era da informação.

Por último, a SIC é hoje reconhecida como «um investimento que trouxe algo de diferente e positivo» ao audiovisual português, o que constitui de *per se* um *case-study* de interesse nacional.



### ***POSSÍVEIS UTILIZAÇÕES DO CASO***

O caso foi especificamente concebido para demonstrar como uma nova empresa pode ameaçar a posição do líder de mercado, numa situação de liberalização do sector televisivo e como pode ganhar entretanto substanciais vantagens competitivas.

Mas dado, o vasto conjunto de informação sobre a indústria, e sobre as estratégias dos vários competidores, poderá ser utilizado com sucesso, com objectivos mais amplos, nas seguintes áreas:

- ♦ Estratégia Empresarial
- ♦ Política de Empresa
- ♦ Marketing Estratégico

O caso poderá ser usado no ensino em vários cursos de gestão, ao nível da licenciatura e mestrado (MBA), bem como na formação de executivos. Atendendo ao volume de informação, o caso será mais adequado para uma audiência com alguma experiência na análise de casos, portanto mais direccionado para cursos de mestrado (MBA) e formação de executivos.

### ***PROPOSTA DE ABORDAGEM***

O principal objectivo é analisar a estratégia adoptada pela SIC para enfrentar um elevado clima concorrencial ao longo de quase três anos de emissão e perceber como é que a posição de liderança da RTP foi questionada.

A formulação de uma estratégia competitiva requer uma análise sistemática e estratégica do sector. Assim, o caso retrata as características estruturais do sector televisivo de modo a evidenciar as diferentes forças em jogo que determinavam as regras competitivas da indústria, nos diferentes períodos da sua evolução.

O conhecimento dessas forças coloca em destaque os pontos fortes e fracos críticos das empresas dentro da indústria, anima o seu posicionamento, esclarece as áreas em que as mudanças estratégicas podem ser bem sucedidas e as tendências do sector que podem constituir ameaças e/ou oportunidades.

Todavia, a análise da estratégia da SIC, nomeadamente do seu posicionamento competitivo, apenas é possível mediante a análise das competências que a distinguem dos seus concorrentes e da sustentabilidade das suas vantagens competitivas. As estratégias de defesa e de ataque foram alvo de uma descrição mais aprofundada para melhor se compreender a estratégia global da SIC que permitiu ameaçar a posição de liderança da RTP.

## ***ANÁLISES E QUESTÕES A DISCUTIR***

- ♦ AMBIENTE COMPETITIVO DA INDÚSTRIA TELEVISIVA
- ♦ RECURSOS ÚNICOS E CAPACIDADES DISTINTIVAS
- ♦ SUSTENTABILIDADE DAS VANTAGENS COMPETITIVAS
- ♦ ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS EMPRESAS
- ♦ ESTRATÉGIAS DE DEFESA E DE ATAQUE AO LÍDER DE MERCADO
- ♦ PERSPECTIVAS FUTURAS

## ***LEITURAS DE SUPORTE***

Amit, R and P. Schoemaker - Strategic Assets and Organizational Rent  
Strategic Management Journal, Vol. 14, 33-46 (1993)

Barney, J. - Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy  
Management Science, 1231-1241 (1986)

Barney, J. - Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment  
Management Science, Vol.35, 1511-1513 (1989)

Barney, J. - Firm Resources and Sustained Competitive Advantage  
Journal of Management, Vol.17, 99-120 (1991)

Dierickx, I. & K. Cool - Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage  
Management Science, Vol. 35, 1504-1511 (1989)

Grant, R.M. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation  
California Management Review: Spring, 1991

Hall, R. - The Strategic Analysis of Intangible Resources  
Strategic Management Journal, Vol. 13, 135-144 (1992)

Hall, R. - A Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage  
Strategic Management Journal, Vol. 14, 607-618 (1993)

Itami, H. (with T.W. Roehl) - Mobilizing Invisible Assets  
Cambridge, MA, and London, England: Harvard University Press, 1987

Kay, J. - Foundations of Corporate Success  
New York, 1990, Oxford University Press, Inc.

Kotler, Philip - Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and control, Prentice Hall International Editions, 8ª Edição

Lieberman, M. B. & Montgomery, D.B. - First Mover Advantages  
Strategic Management Journal, Vol. 9, 41-58 (1988)

Mahoney, J.T. and J.R. Pandian - The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management.  
Strategic Management Journal, Vol. 13, 363-380 (1992)

Peteraf, M.A. - The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View  
Strategic Management Journal, Vol. 14, 179- 191 (1993)

Prahalad, C.K. and G. Hamel - The Core Competence of the Corporation  
Harvard Business Review, May-June: 79-91 (1990)

Porter, M. E.- Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors  
New York, 1980, Free Press.

Porter, M. E.- Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.  
New York, 1980, Free Press.

Porter, M. E.- Towards a Dynamic Theory of Strategy  
Strategic Management Journal, Vol. 12, 95-117

Rumelt, R - Toward a Strategic Theory of the Firm. In the Competitive Strategic Management.  
R.Lamb, ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall: 556-570 (1984)

Rumelt, R - Theory, Strategy and Entrepreneurship. In the Competitive Challenge.  
D. Teece, ed. Cambridge, Mass. Ballinger: 137-158 (1987)

Wenerfelt, B - A Resource-based View of the Firm  
Strategic Management Journal, 171-180 (1984)

## ANÁLISE DO CASO

### ♦ ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DA INDÚSTRIA TELEVISIVA

#### Introdução:

A essência para a formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar uma empresa ao seu meio envolvente. O aspecto principal deste meio envolvente é a indústria ou as indústrias em que as empresas competem. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

De acordo com o Modelo de Porter, o grau de concorrência numa indústria depende de cinco forças competitivas básicas e o conjunto destas forças competitivas determina o potencial de lucro final na indústria. O conhecimento destas fontes de pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e fracos críticos das empresas, anima o seu posicionamento na indústria e põe em destaque as tendências da indústria quer como oportunidades quer como ameaças.

As cinco forças competitivas: barreiras à entrada de novos concorrentes, pressão dos produtos substitutos, poder negocial dos compradores, poder negocial dos fornecedores e grau de rivalidade na indústria, determinam a intensidade da concorrência e consequentemente a sua rentabilidade, porque quanto maior o grau de concorrência menor o potencial de lucro das empresas.

A ameaça de entrada de novos concorrentes numa indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reacção que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. As principais barreiras de entrada estão relacionadas com os seguintes factores: existência de economias de escala, exigências de diferenciação do produto, elevadas necessidades de capital para entrar na indústria, existência de custos de mudança associados aos consumidores e/ou aos fornecedores, dificuldade de acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes da escala e aspectos da política governamental que restrigam a actividade da indústria.

Os produtos substitutos, por desempenharem a mesma função ou uma função similar, reduzem os retornos potenciais de uma indústria, pois não só limitam os lucros que a empresa pode obter como reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode deter em tempos de prosperidade.

Perante certas circunstâncias a indústria também poderá ver o seu potencial de lucro reduzido se os compradores força-rem os preços a baixar ou se os fornecedores por qualquer motivo possuírem poder negocial para fazer aumentar os seus preços ou constituírem uma ameaça para as empresas competidoras dessa indústria.

Por último, a rivalidade é uma consequência da interacção de vários factores estruturais: número de concorrentes, dimensão e crescimento do mercado, nível de custos fixos da indústria, grau de diferenciação dos produtos, custos de mudança, interesses estratégicos das empresas competidoras e barreiras à saída da indústria.

### Análise:

A SIC foi o primeiro canal de televisão privado a emitir em Portugal. A abertura do sector à iniciativa privada apenas foi viabilizada em 1991, pois até então a RTP era uma empresa pública que desde 1957 funcionou como monopólio.

- *Barreiras à entrada de novos concorrentes*

A principal fonte de barreiras à entrada reside na forte regulamentação do sector por parte do Governo, que restringiu a quatro, o número de frequências concedidas a nível nacional. Dada a importância deste meio de comunicação e tendo em conta a recente atribuição de dois canais privados, são remotas as hipóteses de novas concessões no médio prazo.

Mas o governo condiciona a actividade da televisão não só através da Concessão de Licenças como através de um vasto conjunto de legislação que regulamenta a actividade das empresas através de restrições à publicidade, direitos de exclusividade e obrigatoriedade de programação entre outros aspectos (Vide Anexo 1), o que simultaneamente reduz a atractividade da indústria.

Outra fonte de barreiras à entrada resulta do facto desta actividade exigir montantes de capital elevados no investimento inicial, sendo considerado um negócio de alto risco, dado que os activos desta indústria são muito específicos e por outro lado porque existe um maior grau de incerteza quanto à sua rentabilização, uma vez que depende da venda de espaço publicitário, muito influenciada pela conjuntura económica não só do nosso país mas da economia em geral.

Embora não seja muito relevante, quando comparado com os anteriores factores, o hábito enraizado de ver durante muito tempo um determinado canal, em certa medida pode constituir também uma barreira à entrada de novas estações televisivas. Consequentemente, maiores investimentos em marketing e divulgação, sobretudo antes e durante o período de arranque, são necessários para afirmação das novas estações, tal como ocorreu com a SIC e a TVI.

As desvantagens de custo independentes da escala são menos importantes, mas podem existir algumas vantagens conferidas por um acesso privilegiado aos mercados produtores de filmes e séries televisivas e associadas à curva de aprendizagem, onde as estações já instaladas podem conseguir níveis de qualidade e de custos inferiores. O acesso ao *know-how* não constituiu uma barreira à entrada, estando amplamente disponível. À semelhança do efectuado pela SIC e pela TVI, a experiência e o *know-how*, podem ser facilmente adquiridos através da contratação dos trabalhadores das concorrentes, do estabelecimento de alianças e ou associações com empresas estrangeiras do ramo e também da introdução de tecnologias mais avançadas.

As novas estações privadas de televisão enfrentaram ainda tentativas de retaliação por parte da RTP. No período que antecedeu a abertura do sector à iniciativa privada, esta estação tentou criar barreiras à entrada das novas televisões, contratando as principais vedetas e profissionais do ramo, estabelecendo contratos de exclusividade para certos programas, comprando elevados stocks de filmes e séries no mercado internacional na

expectativa de obter vantagens de custos, e criando uma nova imagem através de fortes campanhas de marketing.

A crescente internacionalização do sector e o desenvolvimento das novas tecnologias, nomeadamente a televisão por cabo e por satélite, tem contribuído também para a multiplicação das formas de emissão e consequentemente para o aumento da concorrência no sector.

- *Pressão dos Produtos Substitutos*

As empresas anunciantes são na sua maioria produtoras de bens de grande consumo, que procuram otimizar a relação custo/eficácia da sua campanha publicitária. Assim, a escolha do meio publicitário depende dos objectivos da campanha, do tipo de produto e do segmento de mercado-alvo. A TV tem-se revelado um meio muito atractivo, mas como as empresas têm ao seu dispor cada vez mais alternativas e enfrentam importantes restrições em termos de orçamento de marketing, a selecção tem sido cada vez mais criteriosa.

Apesar das diferentes características evidenciadas pelos diversos meios de comunicação, que os tornam mais ou menos eficazes para atingirem determinados objectivos específicos em função dos segmentos alvo, os produtos substitutos da indústria televisiva são todas as formas utilizadas pelas empresas anunciantes, com vista à obtenção de espaço publicitário e consequente acesso ao público.

Assim, a existência de um elevado número de substitutos, como por exemplo a rádio, a imprensa e os *outdoors*, contribui para reduzir a atractividade desta indústria.

Do lado do público espectador, os substitutos da programação televisiva, podem ser, para além da TV por cabo e por satélite, todos os entretenimentos e formas de lazer, bem como todas as outras formas de informação como por exemplo os jornais, a rádio, a INTERNET, etc.

Nos próximos anos será de esperar um aumento da pressão dos produtos substitutos não só devido ao crescimento expectável dos outros meios de comunicação como os *outdoors*, imprensa e rádio, bem como à penetração de outras formas de televisão ainda pouco divulgadas no nosso país como é o caso da *pay-TV* e do *video-on-demand*.

- *Poder Negocial dos Fornecedores*

A estruturação deste mercado torna possível identificar algumas dependências relativamente a fornecedores de equipamento, filmes e séries de longa metragem, produtoras de programas e agências de informação, mas tal nem sempre significa um elevado poder negocial dos fornecedores.

No que respeita ao equipamento utilizado existem apenas dois grandes fabricantes, a Sony e a Matsushita. Na selecção do equipamento profissional, as televisões terão de privilegiar uma das marcas, cujos equipamentos apresentam diferenças significativas ao nível do *software* utilizado. Com esta estratégia os fabricantes conseguem assim



condicionar as aquisições futuras e garantir a dependência dos seus clientes, uma vez que existem grandes custos de transferência.

A comercialização de filmes e séries de longa metragem no mercado português foi durante muito tempo controlada pela Lusomundo que detinha uma posição quase monopolista. Mas o carácter transnacional de alguns novos serviços constitui um factor importante no domínio do audiovisual. Os vários grupos económicos como a Time-Warner, Viacom-Paramount, TCI e a Cox Enterprises, com grande experiência e dada a crescente convergência entre produtoras de cinema e televisão, penetraram no mercado europeu, tornando mais fácil o acesso a filmes e a séries televisivas.

O incremento do número de horas de emissão provocou também a expansão da procura de programas, especialmente de entretenimento como por exemplo os concursos e os espectáculos de variedades. As empresas produtoras ganharam poder negocial, na medida em que este tipo de programas não pode ser substituído totalmente por filmes e séries, sobretudo em televisões generalistas onde é importante existir um mix equilibrado na programação.

Não obstante os produtos vendidos por estes fornecedores serem importantes “matérias-primas” para a programação televisiva, o poder negocial das produtoras nacionais acaba por ser equilibrado devido ao facto destas serem pouco numerosas e necessitarem da indústria televisiva para escoar os seus produtos, mas o mesmo não acontece com muitas produtoras estrangeiras que vendem também as suas produções para a indústria cinematográfica. O poder negocial da maioria destes fornecedores não é muito elevado, mas aumenta significativamente em situações de disputa por contratos de exclusividade, como por exemplo ao nível da venda de telenovelas, transmissões de futebol e/ou outros programas. A reputação das produtoras faz normalmente aumentar o seu poder negocial, dado que a maior probabilidade de sucesso dos programas é sinónimo de conquista de maiores audiências.

As famosas figuras de proa de cartaz detêm normalmente um elevado poder negocial, uma vez que estão associadas a uma maior probabilidade de angariação de audiências, sendo recursos consumidores de elevados montantes de capital.

- *Poder Negocial dos Compradores*

As empresas anunciantes não possuem poder negocial significativo uma vez que entregam às agências de publicidade as suas campanhas publicitárias. Mas as agências de publicidade agruparam-se em poderosas centrais de compras com o objectivo de obter melhores preços e condições de negociação. As sete maiores centrais de compras representam cerca de 85% do total do mercado (Vide Anexo 6).

As centrais de compras e as agências de publicidade surgem como os elementos intermediários entre os operadores televisivos e as empresas anunciantes. Estas entidades desempenham um papel preponderante, exercendo uma grande influência sobre os anunciantes, uma vez que os descontos atribuídos às centrais de compras em função do seu volume total de investimento publicitário numa estação televisiva revertem, normalmente a favor dos anunciantes.

Para além da concentração das agências de publicidade em centrais, os compradores não enfrentam quaisquer custos de mudança, pois existe a possibilidade de comprar espaço publicitário noutra estação televisiva, desde que sejam igualmente cumpridos os objectivos. Desta forma, com a abertura do sector à iniciativa privada, o poder negocial das centrais de compras aumentou significativamente. A forma de organização dos compradores surge portanto como um factor negativo para as cadeias de televisão, provocando uma significativa pressão sobre os preços.

- *Rivalidade na Indústria*

O nível de rivalidade é determinado por um conjunto de factores estruturais, sendo os mais decisivos a dimensão e crescimento do mercado e o papel do governo, bem como o nível de custos fixos, embora o nível de diferenciação do produto final e as barreiras à saída tenham alguma influência.

O nível de investimentos publicitários, alicerce do mercado televisivo, depende do estado de desenvolvimento do país, da sua conjuntura económica e como muitas das empresas anunciantes são multinacionais, da conjuntura económica de outros países. Embora a segunda metade da década de 80 tenha sido marcada por um forte crescimento em geral, e especialmente dos investimentos publicitários em TV (Anexo 7), em seguida prevaleceu uma tendência de desaceleração (Anexo 9).

A abertura do sector televisivo à iniciativa privada, ocorreu numa altura pouco favorável, pois os investimentos em publicidade na TV evidenciaram um crescimento muito ténue desde 1992 até 1994 (Anexo 9). Entre 92 e 93, os 6 a 7 % não se traduziram num crescimento real devido à inflação e só no ano seguinte se verificou um crescimento real de cerca de 1%. Tal contribuiu para aumentar a rivalidade entre os competidores e na procura frenética de soluções para rentabilizar o negócio.

O valor bruto do investimento publicitário em TV estimado para 1995 situava-se em 50 milhões de contos, perspectivando-se um crescimento anual deste mercado entre os 8 e 10% para 1996. No entanto, nos próximos anos não se espera que o mercado publicitário em TV cresça mais do que o mercado publicitário global, prevendo-se uma estabilização do crescimento em cerca de 6%. Além disso, o volume de investimento publicitário em TV não poderá aumentar muito por via do incremento do número de *spots*, porque se está perto do limite máximo de inserção publicitária.

Conclui-se portanto que o crescimento futuro será lento, apesar de se poderem extrapolar possibilidades de crescimento quando comparando o investimento publicitário na TV em Portugal (0,7% do PIB) com o dos países mais desenvolvidos (entre 1,3 e 1,7% do PIB).

Atendendo a que os custos dos operadores televisivos não dependem das audiências, são relativamente fixos e variam entre 12 e 14 milhões de contos/ano consoante o tipo de estação televisiva, e tendo em conta que o mercado publicitário pode valer em 1996 cerca de 38.5 milhões de contos líquidos (cerca de 30 % do valor bruto - 55 milhões de contos - correspondem a impostos e comissões para as agências de publicidade), conclui-se que a divisão deste “bolo” por quatro estações (9,6 milhões de contos) é

ainda insuficiente para cobrir em média os custos fixos das estações. Desta forma espera-se que a rivalidade entre os competidores seja feroz.

De salientar que os operadores televisivos com tecnologias mais avançadas, como é o caso da SIC e da TVI possuem custos de produção mais baixos, dado o maior grau de automatização dos equipamentos, o que representa uma grande vantagem num mercado tão competitivo, cuja dimensão parece ser insuficiente para quatro estações de televisão.

Os preços da publicidade praticados em Portugal são ainda inferiores à média europeia, podendo aumentar entre os 10 a 15%, mas dada a elevada rivalidade entre as empresas não é expectável que sejam possíveis aumentos significativos. Consequentemente, espera-se que as empresas disputem aguerridamente entre si as audiências, uma vez que, a política de preços tem por base uma estratégia de segmentação do mercado em função destas. Tal ocorrerá não só durante o período de *prime-time* mas também ao longo de todas as faixas horárias, pois as empresas lutam pela viabilização das estações televisivas num mercado de pequena dimensão e de crescimento lento. É igualmente de esperar inovações na forma de comercialização do espaço publicitário de forma a captar mais e mais audiências (à semelhança do que aconteceu com os sistemas de bonificações para assegurar uma maior distribuição do investimento publicitário ao longo do dia e do ano), bem como a introdução de novas formas de publicidade e de venda do espaço hertziano.

Num ambiente competitivo como o descrito anteriormente em que o número de concorrentes é reduzido, os movimentos competitivos de uma empresa afectam imediatamente a posição competitiva das outras, sobretudo quando existe um baixo nível de diferenciação do produto final, como acontece entre o canal 1 da RTP e a SIC, que se assumem como televisões generalistas. O canal 2 da RTP e a TVI são canais alternativos com um perfil ligeiramente diferente entre si e dos restantes, por isso “escapam” à guerra de audiências que se travou entre estes dois canais.

O Governo assume aqui um papel intervencionista muito marcante afectando fortemente a rivalidade entre as empresas. A vasta regulamentação do exercício da actividade televisiva (vide Anexo 1) afecta a programação e a informação, nomeadamente a percentagem de produções em língua portuguesa, os níveis de cobertura da população, estabelece restrições à inserção de publicidade e regula as formas de patrocínio, bem como os direitos de antena. Tal limita e circunscreve a actuação dos competidores a um espaço mais ou menos bem delineado, e influencia a rentabilidade do sector.

Por outro lado, o enquadramento jurídico da concessão do serviço público à RTP atribuiu implicitamente ao canal 1 um carácter eminentemente generalista com motivação comercial e ao canal 2 um papel complementar ao do primeiro, mais vocacionado para servir públicos potencialmente minoritários interessados em programas de carácter cultural e educativo, normalmente não disponíveis nos outros canais. Desta forma o perfil das estações televisivas do estado ficou mais circunscrito e limitado sobretudo o do canal 2. De salientar ainda o facto, que tanta polémica causou, da RTP possuir o direito de receber indenizações compensatórias sob a forma de subsídio anual do Estado, devido às atribuições do “Serviço Público” aumentarem os seus custos. Sendo a legislação sobre indenizações compensatórias em si mesma vaga,

difícil de aplicar e fiscalizar, poder-se-iam eventualmente ter desvirtuado as regras da concorrência e propiciado abusos de posição dominante.

As barreiras à saída deste negócio são elevadas, na medida em que existem activos especializados com reduzida possibilidade de conversão dos equipamentos para outras actividades, e sobretudo devido a restrições de ordem governamental e social.

Por último, apesar de fraca importância, não poderemos esquecer que o ambiente competitivo é ainda intensificado devido ao forte interesse estratégico da SIC no sector audiovisual, por este constituir uma natural diversificação dos negócios do grupo económico a que pertence.

- *Conclusão e Perspectivas de Rentabilidade da Indústria*

A não se verificarem alterações da dimensão e crescimento do mercado para além do previsto e dos aspectos de regulamentação, conclui-se que o sector televisivo evidencia uma fraca atractividade para as empresas competidoras, sendo-lhes extremamente difícil viabilizar o seu negócio face aos elevados custos fixos que têm que enfrentar.

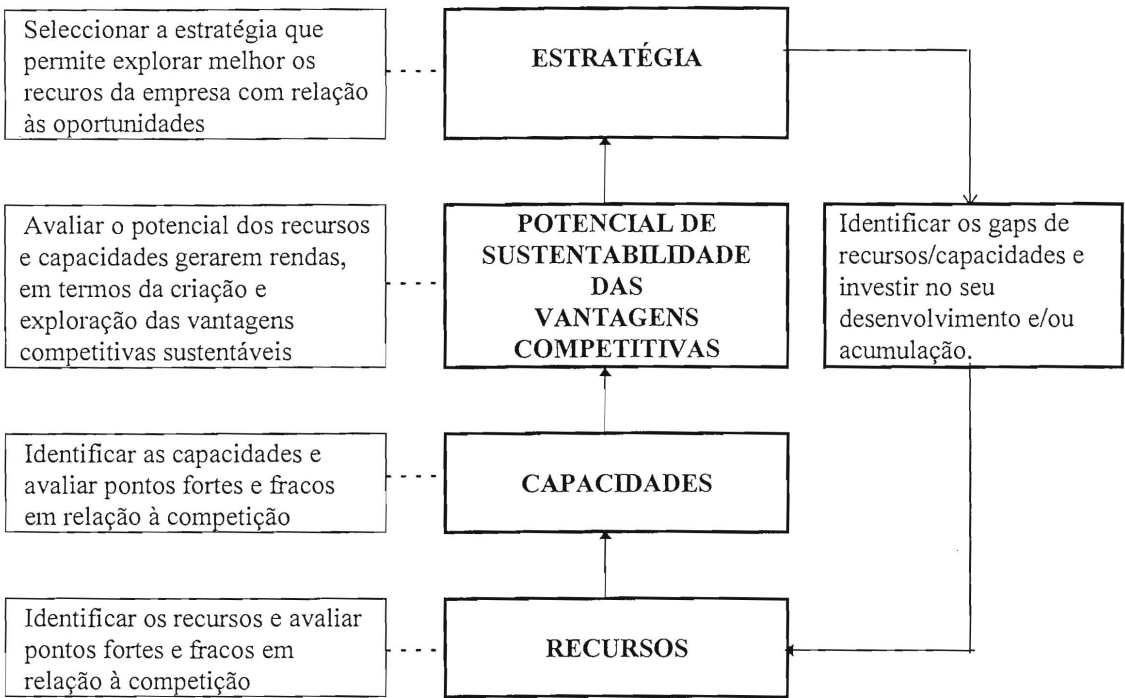
Desta forma, as empresas terão que simultaneamente efectuar um controlo rigoroso e uma redução do nível de custos, sem comprometer a qualidade da programação e a necessidade de inovação, perante as alterações de gosto dos consumidores alvo. Dado que a rentabilidade do sector não é elevada e não se prevê que o venha a ser, todas as formas de diferenciação do serviço televisivo poderão contribuir para aumentar a rentabilidade das empresas que as adoptarem, se tal não corresponder a custos demasiado consumidores de recursos financeiros que anulem as vantagens da diferenciação. O posicionamento num nicho de mercado poderá ser uma estratégia a seguir, desde que o segmento-alvo possua uma dimensão suficientemente elevada capaz de viabilizar o negócio.

Numa indústria onde a competição é tão intensa, coloca-se agora a questão: Em que capacidades distintivas e vantagens pode a SIC basear a sua estratégia de conquista do mercado? Qual o grau de sustentabilidade dessas vantagens?

♦ ANÁLISE DOS RECURSOS ÚNICOS E DAS CAPACIDADES DISTINTIVAS

Introdução:

A exploração dos recursos e capacidades não só é importante para a formulação da estratégia de actuação da empresa, mas também para a preservação, desenvolvimento e acumulação dos recursos e capacidades no longo prazo. A comparação da estratégia das empresas com o conjunto de recursos ou capacidades, permite identificar se existe ou não um *gap*, que caso exista poderá ser colmatado mediante a aquisição ou o desenvolvimento dos recursos ou capacidades necessárias, tal como se explica no seguinte diagrama (adaptado de Porter, M.E. em “Competitive Advantage”):



Para um recurso ou capacidade gerar uma vantagem competitiva, é necessário satisfazer duas condições: o recurso ou a capacidade devem ser escassos e relevantes. Se o recurso é vulgar torna-se um requisito para competir não sendo uma fonte de vantagem competitiva. Por outro lado, os recursos apenas são valiosas fontes de vantagem competitiva se forem relevantes para competirem na indústria. As rendas geradas pela exploração dos recursos ou das capacidades não dependem só das vantagens competitivas mas também da sua sustentabilidade.

Nesta secção proceder-se-á à análise dos recursos únicos e das capacidades distintivas ou seja dos recursos e capacidades fontes de vantagem competitiva e posteriormente analisar-se-á a sustentabilidade dessas vantagens competitivas.

Capacidades distintivas ou recursos únicos geram portanto um maior valor acrescentado para o cliente, gerando rendas superiores “anormais” para as empresas que as possuem, colocando-as no topo quando comparadas com os restantes rivais. Essas rendas são provenientes da remuneração dos recursos escassos e relevantes das empresas.

A análise dos recursos únicos e das capacidades distintivas de uma empresa, pode ser efectuada através do esquema proposto por Kay, que vê as capacidades: arquitectura interna e externa, reputação e inovação, como as principais fontes de vantagem competitiva das empresas. Os activos estratégicos, segundo o mesmo autor são como a outra vertente do conjunto de recursos que permitem a uma empresa conquistar vantagens competitivas.

A arquitectura interna está relacionada com o tipo de ligações entre a empresa e os seus empregados e entre eles, originando um conhecimento organizacional superior à soma do conhecimento de todos.

A arquitectura externa relaciona-se com as ligações entre a empresa e os seus fornecedores e clientes, que originam uma relação de cooperação, fonte de capacidades distintivas.

A reputação é o mecanismo comercial mais importante para transferir informação para os consumidores. Este recurso ou capacidade é difícil de adquirir mas uma vez estabelecida a reputação é algo que poderá permitir obter uma substancial vantagem competitiva.

No que diz respeito à inovação, as empresas deverão não só incentivar os processos de inovação contínuos como também otimizar a forma de adopção e implementação prática dessas inovações, pois ambos os processos são importantes para criarem vantagem competitiva sobre a concorrência.

Finalmente, entende-se como activos estratégicos, situações de monopólio ou oligopólio natural, a existência de *sunk costs* e a posse de licenças ou regulamentação, que permitem a uma empresa apropriar-se de vantagens competitivas.

### Análise:

- *A Arquitectura Interna como fonte de vantagem competitiva*

A arquitectura interna da SIC baseia-se fundamentalmente na estrutura, organização e cultura, bem como em algumas competências desenvolvidas e/ou adquiridas.

#### Estrutura, Organização e Cultura:

O modelo de **organização** da SIC foi estudado com bastante detalhe e antecedência, colhendo as melhores práticas das experiências estrangeiras mas havendo o cuidado de o moldar em função da realidade portuguesa. A selecção criteriosa, a formação e o treino das pessoas admitidas, a gestão por objectivos, a avaliação de desempenho, a política de comunicação interna, o relacionamento entre as pessoas e a sua polivalência acrescido de uma **estrutura** organizacional funcional, leve e flexível, fazem da estrutura e organização capacidades distintivas da SIC.

Mas existem ainda outros factores que caracterizam a sua arquitectura interna, no aspecto da **organização**. O esquema periódico de reuniões entre as diversas áreas assegura a participação na tomada de decisões e a consequente responsabilização por resultados, e os sistemas de informação permitem não só um eficaz planeamento e controlo da gestão corrente, mas fornecem também um vasto conjunto de informação em tempo útil para se tomarem decisões atempadas.



Entre o esquema periódico de reuniões, a reunião semanal da grelha assume especial destaque ao nível da **organização**, permitindo realizar os ajustes da grelha de programas para a semana seguinte, de forma concertada, entre a área comercial, marketing e programação/informação. Embora a programação seja definida semestralmente, por vezes alterações contextuais obrigam a uma redefinição estratégica da programação, sendo tal efectuado com base numa análise dos movimentos competitivos da concorrência, numa análise do comportamento do público espectador e na contra-programação. Desta forma, produzem-se rapidamente ajustamentos à trajectória estratégica já delineada.

Apesar de ser uma empresa bastante jovem, a SIC possui também uma **cultura** organizacional muito forte, que se manifesta numa elevada coesão e espírito de equipa, promovendo a criatividade e a inovação. Na base da afirmação desta cultura está uma forte motivação de um conjunto muito unido de pessoas, para competir com o “gigante que era a RTP”.

A arquitectura interna da TVI goza igualmente de elevada flexibilidade, mas o modelo organizacional, inspirado numa função social e cristã, embora tendo por base uma lógica comercial é menos orientado para a criatividade e inovação.

Em oposição, os anos vividos pela RTP em situação de monopólio, deixaram-lhe uma pesada herança, relacionada com o sobredimensionamento da empresa. Tal traduziu-se num quadro de pessoal cerca de sete vezes superior ao da SIC, numa estrutura organizacional pesada, pouco flexível e com os vícios que naturalmente se enraizaram durante os 35 anos de monopólio, mas em contrapartida com uma elevada experiência no sector televisivo.

Embora o caso, não descreva em profundidade os aspectos da arquitectura interna da RTP e da TVI ao nível da estrutura, organização e cultura, tudo leva a concluir que a SIC possui capacidades distintivas neste domínio quando comparada com os seus competidores. Estas capacidades podem oferecer vantagens competitivas, na medida em que, a arquitectura interna a este nível poderá contribuir para um melhor desempenho da empresa no mercado quando comparado com os dos concorrentes.

#### Competências:

A SIC apesar da sua curta história evidenciou uma boa **capacidade comercial e de marketing**. Não só foi a primeira estação televisiva a possuir um órgão autónomo dedicado ao marketing, como adquiriu também importantes competências neste domínio, que acima de tudo lhe permitiu compreender melhor o comportamento do público e tirar partido disso para transformar as audiências em vendas de espaço publicitário.

Embora a SIC seja a pioneira, este procedimento é já hoje adoptado, em maior ou menor grau, por todas as restantes estações televisivas, sendo por isso um recurso replicável. Todavia, continua a ser evidente a supremacia da SIC na aplicação desta sua competência, como comprovam os níveis de audiências e o market-share publicitário.

A capacidade de **concepção e produção da adequada programação**, com base numa correcta interpretação das necessidades e preferências dos públicos, foi um dos factores chave do sucesso da SIC. Esta importante competência, tem por base um vasto conjunto de capacidades: imaginação e criatividade humana, capacidade de planeamento e controlo e simultaneamente elevada flexibilidade de adaptação e ajustamento das grelhas nomeadamente a capacidade de contra-programação, capacidade de pesquisa, selecção e negociação no mercado internacional, capacidade de controlar rigorosamente todas as fases de produção sobretudo da subcontratação e por último mas não menos importante a capacidade de integrar tudo numa programação coerente com uma imagem global única.

Embora as capacidades que estão na base desta importante competência sejam de *per se* quase todas elas replicáveis, com excepção da criatividade e imaginação dos recursos humanos, no seu conjunto este recurso é único oferecendo enormes fontes de vantagem competitiva.

Outra importante competência neste sector, é a **capacidade e facilidade em estabelecer ligações, contratos e alianças** com as mais diversas entidades. Tal tem conferido às estações televisivas e especialmente à SIC algumas vantagens, como por exemplo facilidade de acesso a *know-how*, a recursos materiais, humanos e financeiros, aumento do poder negocial e aumento da reputação.

Em relação às outras competências que a SIC tem evidenciado, como sejam a **elevada flexibilidade** resultante da sua estrutura, organização e cultura, e a **capacidade de gestão profissionalizada**, geram inúmeras vantagens competitivas na medida em que lhe permite um melhor desempenho no mercado quando comparada com as concorrentes.

- *A Arquitectura Externa como fonte de vantagem competitiva*

Através das ligações a fornecedores e clientes a empresa pode procurar fora os recursos e capacidades que esta não dispõe. Uma empresa pode aproveitar os conhecimentos de outras empresas partners através de várias formas: alianças e *joint-ventures*, *outsourcing*, licenciamento ou simplesmente através do relacionamento no seu dia a dia. A melhor forma para aproveitar esses conhecimentos é através da internalização dos conhecimentos do partner. Esta forma de adquirir conhecimentos pode ser utilizada para multiplicação das capacidades e recursos.

O projecto SIC reuniu logo desde o início um parceiro estratégico que lhe permitiu o acesso ao *know-how*, a Globo, e vários parceiros que no seu conjunto permitiram constituir um grupo muito sólido, forte e com considerável capacidade financeira.

O contrato de exclusividade com a Globo no fornecimento das telenovelas brasileiras é outro exemplo da capacidade da SIC em estabelecer ligações com fornecedores que lhe conferiram importantes vantagens competitivas. Também os outros contratos e alianças, explícitas e/ou implícitas, que a SIC tem vindo a estabelecer sobretudo com fornecedores, como são exemplo a co-produção de filmes e de outros programas, evidenciam bem a sua dinâmica e abertura ao exterior.

Da forma de abordagem do mercado, concretamente as visitas aos anunciantes, às centrais de compras e às agências de publicidade, integradas num processo de acompanhamento comercial, têm também resultado importantes ligações aos clientes.

Embora não demonstrando a mesma dinâmica e agressividade, este tipo de comportamento é típico de quase todas as estações televisivas. Tanto a RTP como a TVI têm estabelecido importantes parcerias, contratos e alianças. A título de exemplo, podem exemplificar-se os contratos de exclusividade da RTP com figuras de proa de cartaz e com a OliveDesportos na exclusividade de exibição de jogos de futebol e a parceria entre a TVI e a Antena 3 espanhola que lhe permite o acesso ao *know-how* técnico e a programas a custo relativamente mais reduzido.

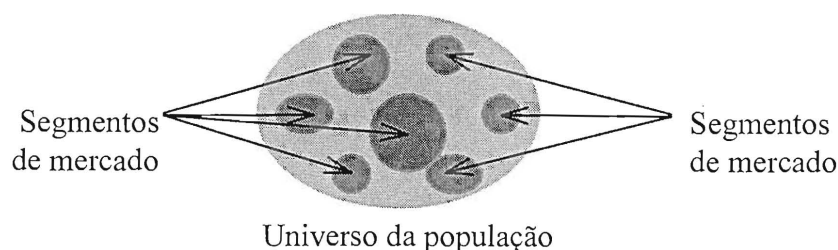
Contudo, ao nível das relações implícitas com fornecedores e clientes a SIC tem evidenciado maior êxito que as estações competidoras tendo beneficiado das vantagens competitivas que daí derivam.

- *Reputação como fonte de vantagem competitiva*

A reputação é o mecanismo comercial mais importante para transferir informação para os consumidores. A reputação tem sido em parte criada à custa de campanhas de marketing, de divulgação e informação não só sobre as estações em si mesmas e os seus programas, como também da evolução do market share.

Do lado do público anunciante, a venda de espaço publicitário efectua-se de acordo com os preços de tabela, mas estes são indexados a períodos horários e programas, cujo perfil e nível de audiências é determinante do preço. Tendo em conta que o factor mais importante é atingir o maior número de pessoas dos segmentos-alvo ao mais baixo preço, o market-share nesses segmentos é determinante para o anunciante, sendo este o elemento mais importante da reputação.

Por outro lado, o público consumidor de televisão é determinado pelo tipo de programas, função do horário e do perfil da estação televisiva. As estações televisivas tentam assim maximizar o market-share em todos os segmentos da população. A SIC e a RTP sendo estações generalistas mais facilmente conseguem este objectivo. A liderança em market-share, tem permitido à SIC cobrar preços relativos mais elevados pela venda do espaço publicitário, dado que a política de preços tem por base uma estratégia de segmentação do mercado.



$$\text{Pr. relativo} = \text{Pr. unit.} / 1000 \text{ pessoas de um dado segmento} * \text{Market-share/segmento}$$

Um novo estilo de fazer televisão, que se consubstancia na programação e informação da SIC contribui para a reputação da estação, e apesar de no início não contar com “figuras de proa de cartaz do mundo artístico”, actualmente deve reconhecer-se-lhe o mérito de conseguir criar popularidade dos seus apresentadores.

Inicialmente, quando da entrada da SIC no mercado, a reputação associada ao nome de Francisco Pinto Balsemão contribuiu para “desbravar” o mercado. Mas, a imagem, o *goodwill* e a reputação que a SIC entretanto conquistou, resultam do êxito alcançado a nível nacional, em praticamente todas as regiões e em todos os segmentos de mercado, tendo alcançado a liderança ainda durante o ano de 1995(Anexo 10).

Portanto, a reputação é algo que se consubstancia no nível de audiências e no market-share e consequentemente na apropriação de rendas mais elevadas que a concorrência, já que os preços relativos de venda do espaço publicitário serão relativamente mais elevados.

A reputação possuiu também efeitos indirectos, na facilidade de acesso ao mercado dos factores, *know-how*, recursos materiais, humanos e financeiros, e na facilidade de estabelecimento de contratos e alianças explícitas e/ou implícitas com clientes e fornecedores. Evidência deste facto, foi a aliança com a TV Globo e as diversas co-produções realizadas pela SIC em conjunto com várias produtoras quer nacionais quer estrangeiras.

Por último, a reputação, traduz-se também na sua imagem social. Embora a SIC goze de apreciações contraditórias, a maioria considera-a como «um investimento que trouxe algo de novo e positivo ao audiovisual português», sendo “inovadora”, “arrojada”, “independente e sem amarras”, “ousada” e “diferente”. A RTP apesar do esforço efectuado para alterar a sua imagem conservadora, continua ainda com uma imagem institucional e a TVI como uma estação alternativa.

Manter a reputação é de todo muito importante, mas em parte, apenas será sustentável enquanto se traduzir na liderança do mercado.

- *Inovação como fonte de vantagem competitiva*

Com a abertura da indústria televisiva ao sector privado criou-se um ambiente competitivo muito mais propício para a inovação. Qualquer das estações televisivas, foram responsáveis pela introdução de inovações nesta indústria em Portugal, ainda que ao nível internacional fossem já factos rotineiros.

As campanhas de marketing para lançamento da estação e todas as outras que daí em diante se vieram a realizar, envolveram alguns factos inéditos em Portugal, mas rapidamente foram copiadas pelas restantes estações televisivas. O mesmo aconteceu com a organização comercial e a forma de abordagem do mercado, bem como com a programação e a informação.

A forma de abordagem do mercado através de visitas aos anunciantes, contribuiu para estabelecer relações de parceria e a política de preços baseada numa segmentação do mercado, bem como o sistema de bonificações, assegurou uma maior distribuição do investimento publicitário ao longo do ano e ao longo das diferentes faixas horárias,

minimizando a tradicional sazonalidade e alterando a própria dinâmica do negócio. Tal facto foi aproveitado habilmente pela SIC para ganhar quota de mercado, como se pode verificar por exemplo no mês de Agosto, pelo significativo incremento de quota da SIC à custa de uma redução de quota da RTP que não foi por esta, totalmente recuperada no mês seguinte (Vide Anexo 9).

Mas não há dúvida que as maiores inovações realizadas pela SIC, são aquelas que lhe conferiram maior reputação, situando-se ao nível da programação, exibindo programas diferentes, arrojados e novos, que por isso foram apelidados de inovadores. Na realidade, a inovação não reside na criação desses programas, porque na sua maioria os formatos foram já desenvolvidos por produtoras independentes, mas existe inovação na forma como se interpretam as preferências do público e se efectuam as necessárias adaptações. Embora os formatos dos programas, sejam possíveis de registo, eles são propriedade das produtoras e mesmo em regime de exclusividade podem ser vendáveis a várias televisões. Tal não evita, no entanto, que programas semelhantes se possam realizar com idênticos formatos.

A inovação da SIC tem contribuído não só para o aparecimento de uma maior variedade de programas em Portugal, mas também dum estilo diferente de fazer televisão. A informação desempenhou um papel chave na concretização de um estilo mais independente e ousado, mas o tratamento visual dos genéricos e dos programas reservados à animação do próprio canal, foram igualmente determinantes na afirmação desse mesmo estilo.

Contudo, não nos deveremos esquecer que a RTP durante a época de preparação para o embate com as estações privadas, introduziu novos programas, renovou a sua imagem, e reconquistou durante algum tempo a sua reputação. Por isso, é lícito perguntar se a SIC foi verdadeiramente inovadora, ou apenas seguidora?

Apesar de todo o esforço de inovação por parte da RTP, esta foi ultrapassada pela sua concorrente. A SIC poderá ter sido em parte seguidora de algumas das inovações efectuadas pela RTP, mas apenas num curto espaço de tempo e rapidamente se colocou “na frente do pelotão” disfrutando das vantagens competitivas resultantes da sua capacidade de inovação.

- *Activos Estratégicos como fonte de vantagem competitiva*

Entende-se como activos estratégicos, situações de monopólio ou oligopólio natural, a existência de *sunk costs* e a posse de licenças ou regulamentação, que permitem uma empresa apropriar-se de vantagens competitivas.

Antes da abertura do sector à iniciativa privada, a RTP possuía um activo estratégico, sob a forma de licença que lhe conferia a exclusividade de exploração do mercado televisivo em Portugal, mas após a abertura do sector à iniciativa privada esse activo foi eliminado. No entanto, as licenças atribuídas pelo governo e a vasta regulamentação sobre o sector podem ser vistos como os activos estratégicos do mercado televisivo, pois conferem às empresas uma situação de exclusividade de actuação no mercado. Além disso, a RTP poderá ainda beneficiar de vantagens do Serviço Público que lhe está atribuído.

A combinação dos vários recursos entre si permite aumentar o valor de cada um deles. A combinação exige que uma empresa tenha essa capacidade de integração dos vários recursos entre si, o que de facto acontece com a SIC. Portanto, o mais importante não é possuir os recursos de *per se* mas a capacidade de os integrar de forma a extrair um valor superior à soma das partes. Esta é a essência da transformação das capacidades e recursos em vantagens competitivas.

Por outro lado, quanto mais uma empresa usa os seus recursos e capacidades maior a acumulação de valor. Uma empresa é um reservatório de experiências, todos os dias se vão acrescentando mais e mais experiências. Mas o que diferencia as empresas entre si não é tanto o conjunto das suas experiências mas a forma como estas são exploradas e utilizadas para aumentar o conhecimento da organização e como este é usado para melhorar e inovar a *performance* das empresas. A SIC possui essa capacidade de explorar e aprender a partir das experiências, pois possui colaboradores habilitados a resolver problemas, possui uma boa comunicação entre eles para garantir a discussão e possui colaboradores com vontade e autonomia para resolver os problemas.

Parece portanto evidente que a SIC soube assegurar um correcto e adequado balanceamento das suas capacidades e recursos de modo a maximizar o retorno do investimento realizado nesses recursos e capacidades. E, concluiu-se que a SIC quando comparada com as suas concorrentes, possui importantes recursos únicos que lhe conferem importantes vantagens competitivas.

Interessa agora analisar a sustentabilidade das vantagens competitivas originadas pelos recursos únicos.



♦ ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DAS VANTAGENS COMPETITIVAS

**Introdução:**

As vantagens competitivas estão sujeitas a serem erodidas pela competição, por isso os recursos críticos devem ser acumulados e não adquiridos nos mercados de factores estratégicos. A sustentabilidade das vantagens competitivas, que será analisada à luz da teoria de Dierickx e Cool (1989), baseia-se na dificuldade de replicação dos recursos, isto é, os recursos devem ser não transaccionáveis, não imitáveis e não substituíveis.

Muitos dos *inputs* requeridos para a implementação de uma estratégia de mercado de uma empresa podem ser transaccionados nos respectivos mercados de factores. No entanto, o desenvolvimento desses activos não implica, necessariamente, uma vantagem competitiva sustentável, precisamente porque podem ser transaccionados livremente. As empresas desenvolvem tanto recursos transaccionáveis como não transaccionáveis. Por exemplo, “trabalho genérico” é comprado no mercado, mas os *skills* específicos da empresa não são transaccionáveis, são activos acumulados internamente através de aprendizagem e treino. Em suma, a idiossincracia dos activos específicos de cada empresa impossibilita a sua transaccionabilidade em mercados abertos. Quando um activo ou recurso não é transaccionável os activos têm que ser desenvolvidos e acumulados internamente.

A imitabilidade através da acumulação de recursos está dependente de aspectos como deseconomias de compressão temporal (retornos decrescentes com o factor tempo), efeitos de massa crítica (o nível inicial de stock do activo influencia significativamente a velocidade de futuras acumulações), interligação entre os recursos (a velocidade de futuras acumulações de recursos ou activos é influenciada pelo nível de stocks de outros activos), erosão de activos e ambiguidade causal.

A existência de deseconomias de compressão de tempo implica que não será possível acumular o mesmo stock de activos num espaço mais reduzido que o seu tempo normal, conferindo assim vantagens para os *early-movers*. A existência de stocks de activos já acumulados pode facilitar o processo de acumulação, portanto os efeitos de massa crítica podem tornar mais difícil a imitação dos recursos ou activos. Por outro lado, a existência de interligações entre os recursos dificulta a sua imitação, porque estão em jogo vários recursos e as suas ligações entre eles. Mas os recursos ou activos necessitam também de investimentos de manutenção, caso contrário podem ser deteriorados. Assim, a sustentabilidade de um activo será tanto maior quanto menor for o seu grau de deterioração ou quanto maior o investimento na sua manutenção. Mas sem dúvida que a ambiguidade causal é o factor que torna mais difícil a imitação. O desenvolvimento e acumulação de stocks de activos nem sempre é determinístico e contínuo, sendo por vezes estocástico e descontínuo, o que pode advir da incapacidade em identificar algumas variáveis relevantes ou em controlá-las. Em suma, o grau de imitabilidade de um activo em particular, é determinado pela interrelação de algumas propriedades básicas.

Por último, os stocks de activos podem ser vulneráveis à substituição por outros activos diferentes. O maior perigo reside no facto de substituições com sucesso poderem tornar o stock obsoleto.



### Análise:

- *Vantagens competitivas originadas na Arquitectura Interna*

As vantagens competitivas que se baseiam na arquitectura interna, embora necessitem de ser renovadas e possam ser destruídas, em geral proporcionam uma sustentabilidade durante um maior período de tempo.

#### Estrutura, Organização e Cultura:

Ainda que de *per se* a estrutura possa ser replicável, a organização e cultura não são replicáveis, pois dificilmente será imitável devido à existência de interligações entre os diferentes recursos envolvidos e também devido à ambiguidade causal associada. Por outro lado, a probabilidade destes elementos serem substituídos com sucesso por outros activos é reduzida. Além disso estes recursos também não são transaccionáveis, i.e. não poderão ser adquiridos no mercado dos factores, porque ainda que se tente por via da contratação de pessoas, esta abordagem não possibilita a transferência de *skills* específicos nem das interligações que existem entre os diversos recursos, devido à idiossincracia dos activos específicos da cada empresa.

Desta forma, a arquitectura interna da SIC poderá originar vantagens competitivas sustentáveis. Este é no entanto um recurso que requer um elevado investimento de manutenção dada a sua vulnerabilidade à deterioração.

#### Competências:

Embora a SIC disfrute das vantagens competitivas derivadas da capacidade comercial e de marketing, estas não são sustentáveis uma vez que tendo sido largamente copiada e imitada pelas suas concorrentes.

Contrariamente, a capacidade de concepção e produção de uma adequada programação é um recurso estratégico da SIC porque constitui uma fonte geradora de vantagens competitivas sustentáveis. De facto este activo não pode ser replicado e dificilmente poderá ser substituído com sucesso, por outros activos diferentes. A idiossincracia dos activos específicos da empresa impossibilita a sua transaccionabilidade em mercados abertos, i.e. não pode ser adquirido no mercado dos factores e não é de fácil imitação, devido a efeitos de interligação entre os recursos e de ambiguidade causal.

A capacidade e facilidade em estabelecer ligações, contratos e alianças apesar de ser um recurso gerador de vantagens competitivas estas não são totalmente sustentáveis pois os contratos e as alianças têm sido relativamente fáceis de imitar pela concorrência. Contudo, os contratos implícitos que a SIC tem sabido estabelecer com fornecedoras ou clientes, são muito mais difíceis de replicar quer devido à ambiguidade causal quer devido ao efeito de interligação entre os factores. Este tipo de activos podem originar vantagens competitivas sustentáveis porque também não são transaccionáveis e é pouco provável que a sua substituição ocorra com sucesso.

Por último, as capacidades associadas com a flexibilidade e a gestão profissionalizada também não originam vantagens competitivas sustentáveis, porque qualquer dos activos é imitável e substituível.

- *Vantagens competitivas originadas na Arquitectura externa*

Apesar da supremacia evidenciada pela SIC no estabelecimento de contratos e alianças com fornecedores e clientes, este é também um procedimento rotineiro adoptado por todas as outras estações televisivas. Deste modo, conclui-se que a arquitectura externa não permitirá obter vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que é um activo possível de replicar e/ou substituir com sucesso por outros semelhantes.

- *Vantagens competitivas originadas na Reputação*

A maioria dos elementos que contribuem para manter a reputação são sem dúvida imitáveis pelos concorrentes por isso as vantagens competitivas que daí derivam não são sustentáveis.

Mas o factor determinante da reputação é sem dúvida a liderança em audiências o que deriva de uma série de outros factores que actuam em conjunto, o que é dificilmente replicável quer devido ao efeito de interligação entre eles e à ambiguidade causal associada, quer porque existem efeitos de massa crítica. O facto de se possuir liderança nas audiências contribui para atrair mais e mais anunciantes e consequentemente maior a capacidade financeira para conceber os mais adequados programas para captar as audiências, portanto o stock inicial do activo influencia significativamente a velocidade de futuras acumulações.

A reputação não é substituível por outro recurso e também não é transaccionável no mercado dos factores. Assim, no cômputo global a reputação é um activo estratégico que poderá originar importantes vantagens competitivas sustentáveis. Este é também um recurso que requer um elevado investimento para ser mantido, porque num ambiente fortemente competitivo o seu grau de deterioração é bastante acelerado. Parece no entanto que, a SIC tem sabido investir neste recurso e retirar dele a rentabilidade que daí advém.

- *Vantagens competitivas originadas na Inovação*

A inovação é uma fonte inesgotável de vantagens competitivas, no entanto, não sustentáveis a prazo, porque sendo impossíveis de registar e facilmente imitáveis, podem rapidamente ser apropriadas pela concorrência. A melhor forma de utilizar a inovação como fonte de vantagem competitiva é em conjunto com a arquitectura e a reputação.

Ainda que as inovações de *per se* não possam ser protegidas, a arquitectura da SIC fomenta contínuas inovações e a sua rápida adopção. Desta forma uma sequência continuada de inovações associada à arquitectura e reputação, pode constituir uma vantagem competitiva sustentável, pois dificilmente será imitável, substituível e transaccionável.

Não há dúvida que o valor dos recursos quando analisados no seu conjunto é superior à soma das partes e permitem criar vantagens competitivas sustentáveis. Deste modo, e embora a análise individual da arquitectura externa e da inovação não sejam de *per se* totalmente sustentáveis, quando integrados com os restantes recursos poderão passar a originar vantagens competitivas sustentáveis. Assim, a forma de utilização dos recursos ou seja a é um aspecto muito importante na definição da estratégia das empresas.

Vamos agora ver como é que essas vantagens competitivas sustentáveis foram importantes no estabelecimento da estratégia da SIC.

♦ ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS

**Introdução:**

Uma estratégia competitiva efectiva assume uma acção ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição competitiva sustentável no longo prazo, o que compreende uma série de abordagens:

- posicionar a empresa de modo a obter vantagens da utilização das suas capacidades ou de modo a proporcionar uma melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim melhorar a posição relativa da empresa (tópico considerado no ponto seguinte: Análise das estratégias de defesa e de ataque ao líder de mercado); ou
- antecipar as mudanças nos factores básicos das forças e conquistar *first mover advantages* explorando a mudança e escolhendo uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo.

• *Estratégias Competitivas*

Na análise das estratégias competitivas poder-se-á utilizar como referência o *framework* das estratégias genéricas (segundo Porter, 1980): Liderança em custos, Diferenciação e Focus num Nicho de Mercado.

Liderança em Custos:

Esta estratégia exige um adequado dimensionamento do negócio quer em instalações e equipamentos quer no que se relaciona com todos os recursos materiais, humanos e financeiros. Além disso, requer uma vigorosa perseguição de reduções de custo pela experiência, um controlo rigoroso de custos e das despesas gerais. Uma posição de custos mais reduzidos sem que tal comprometa a qualidade, permite obter rendas acima da média da indústria.

A eficiência de custos não garante a rentabilidade de um negócio, mas em todas as indústrias é um requisito essencial para o sucesso. Nas indústrias onde a competição sempre se baseou no preço, um aumento da competição tem provocado drásticas reduções dos custos. Mas as reduções de custos têm sido objectivos importantes, mesmo para as empresas que adoptaram uma estratégia competitiva de diferenciação.

As vantagens em custos podem ser provenientes de diferentes origens: economias de escala, aprendizagem, tecnologia e inovações nos processos. A estes podem acrescentar-se três factores adicionais que influenciam a posição de uma empresa em custos em relação aos competidores: custos dos inputs, grau de utilização da capacidade e diferenças na eficiência da gestão.

As economias de escala embora sejam tradicionalmente associadas aos processos produtivos elas podem surgir nas mais variadas actividades, desde a investigação e desenvolvimento até à distribuição de produtos. Existem, no entanto, limitações à exploração das economias de escala. Por exemplo, quando a dimensão da empresa é muito elevada, as vantagens provenientes das economias de escala podem ser anuladas

pelas desvantagens da falta de flexibilidade e da dificuldade em gerir, coordenar e motivar os recursos humanos.

A redução de custos por via da aprendizagem, poderá ser levada a efeito através da utilização de tecnologias cujos custos operacionais sejam mais reduzidos ou através da inovação dos processos. Tal possui tanto mais impacto quanto mais complexo é o processo em causa.

As vantagens de custos poderão resultar também da aquisição de *inputs* a preço mais reduzido, quer porque as empresas possuem maior poder negocial quer porque possuem um acesso privilegiado pelos mais diversos motivos, localização, assimetria de informação, etc.

No longo prazo as empresas podem ajustar a sua dimensão em função do *output*, mas no curto prazo a dimensão é fixa, por isso as variações do *output* estão associadas com o grau de utilização da sua capacidade. Quanto maior é o grau de utilização da capacidade, menores serão os custos pois os custos fixos serão diluídos por um *output* maior. Desta forma as empresas melhor dimensionadas possuirão vantagens em custos.

Mas entre os vários aspectos, a eficiência da gestão é sem dúvida aquele que assume uma destacada importância, pois as reduções de custo por esta via podem ser muito significativas.

A liderança em custos permite proteger a empresa das forças competitivas, uma vez que perante pressões competitivas, os concorrentes menos eficientes sofrerão uma maior erosão dos lucros. Contudo um líder em custos não pode alhear-se da diferenciação, porque os seus produtos têm que, no mínimo, ser igualmente aceites quando comparados com os produtos da concorrência.

#### Diferenciação:

Esta estratégia reside na oferta de algo considerado único no seio da indústria, que por isso gera rendas acima da média, porque sendo único, a empresa pode cobrar um *premium price* que faz aumentar as margens. A diferenciação não deve ignorar a posição em custos dos competidores, porque esta vantagem pode igualmente ser anulada por uma vantagem em custos.

As oportunidades de diferenciação de um produto ou serviço dependem não só das características do produto ou serviço mas também da empresa em si. Mesmo para alguns produtos que são considerados *commodities* é possível encontrar formas diferenciadas de o fornecer ao cliente final.

Mas para identificar as oportunidades de diferenciação de um produto é necessário perceber as motivações, expectativas e necessidades dos clientes. No entanto, as empresas nem sempre possuem as capacidades e recursos necessários para aproveitar essas oportunidades. Assim, uma oportunidade de diferenciação só o é realmente se forem satisfeitas ambas as condições.

A diferenciação estende-se para além das características físicas dos produtos ou serviços, podendo estar associada a uma identidade, uma imagem, um estilo e aos valores da empresa. Ambos os aspectos tangíveis e intangíveis podem ser explorados.

Embora o custo tenha sido tradicionalmente apontado como uma fonte primária de vantagens competitivas sobre os concorrentes, a diferenciação é em muitos aspectos uma fonte de vantagens competitivas muito mais sustentável do que o custo, pois é mais difícil de replicar.

Focus num Nicho de Mercado:

Consiste no posicionamento num segmento específico, e pode assumir as duas variantes anteriores. O importante é que a empresa consiga satisfazer melhor o seu alvo estratégico que os competidores que concorrem de uma forma mais ampla. Tal possui algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida, sendo necessário um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas.

A combinação das estratégias base, liderança em custos e diferenciação, é difícil e pouco usual porque normalmente uma estratégia de diferenciação possui maiores custos, mas não é impossível, sendo uma situação que permite obter rendas muito acima da média da indústria.

- *First-mover Advantages*

Uma *first-mover advantage* resulta da habilidade da empresa em ganhar lucros económicos como resultado da sua capacidade de explorar, em primeira mão, algo que é valorizado pelo mercado. As *first-mover advantages* resultam basicamente de três fontes: liderança tecnológica, capacidade de antecipação (*preemption*) e da existência de custos de mudança dos compradores.

As vantagens com origem na liderança tecnológica, podem ser vantagens em custos provenientes da aprendizagem ou da curva de experiência e vantagens resultantes do sucesso da investigação e desenvolvimento de um novo produto ou processo, desde que estas possam ser protegidas da imitação pela concorrência. No entanto, os mecanismos de difusão da aprendizagem são tão vastos (por exemplo, contratação de trabalhadores da concorrência) que torna difícil uma empresa manter esse conhecimento protegido. As *first-mover advantages* resultantes da inovação na gestão e organização em vez de ser no produto ou nos processos operativos, são mais duráveis porque são mais difíceis de imitar. Por outro lado, o sucesso da investigação e desenvolvimento, embora possa ser patenteado, nem todas as patentes oferecem uma boa protecção à imitação.

As vantagens de um *first-mover* podem resultar do facto da empresa se antecipar em relação aos concorrentes na aquisição de um importante e escasso recurso. Estes recursos tanto podem ser físicos ou outros de qualquer natureza. Mas a capacidade de antecipação pode também criar barreiras à entrada de novos competidores, por exemplo se uma dada empresa se antecipa na expansão da capacidade, não deixando lugar para outros competidores. Da mesma forma, o aumento de cobertura geográfica, a entrada em novos mercados ou segmentos podem também criar barreiras à entrada de outras empresas, e portanto obter *first-mover advantages*.

A existência de custos de mudança para os compradores de uma indústria, podem constituir vantagens de *first-mover*, pois estas empresas irão conquistar os clientes e como para estes o custo de mudança é elevado, então existe naturalmente a tendência para evitar a mudança de fornecedor.

Mas as empresas podem também ter que enfrentar desvantagens de terem sido as primeiras, que se traduzem em vantagens para as empresas que entram depois. As *late-movers* podem gozar das seguintes vantagens: aproveitar os diversos investimentos efectuados pelas primeiras - *free-ride*, aproveitar as descontinuidades do processo inovativo das primeiras e aproveitar as dificuldades e a inércia da primeira em conseguir apropriar-se da inovação, para além de que não têm que enfrentar a incerteza associada com a nova tecnologia e com o mercado.

Algumas vantagens para os *late-movers*, dependem em parte do facto da empresa que entrou em primeiro não possuir todas as capacidades necessárias para explorar as *first-mover advantages* ou possuir uma inércia que lhe impede de efectuar a completa apropriação das suas vantagens. Por isso, uma empresa antes de executar um movimento de *first-mover* deverá equacionar até que ponto possui as necessárias capacidades para o efectuar de forma bem sucedida.

### **Análise:**

Com a divulgação da abertura do sector à iniciativa privada a RTP delineou uma estratégia que tinha por objectivos, não só preparar o embate com as estações de televisão privadas mas também aumentar substancialmente as receitas realizadas através da publicidade. Num período em que se avizinhava a concorrência, quer das estações privadas quer da TV por satélite, em 1986, a RTP manifestou a intenção de “intensificar a componente recreativo-espectacular de forma a elevar os índices de audiência e a criar uma maior apetência popular pelas emissões da RTP”.

A partir do momento em que o governo anunciou a liberalização do sector, a RTP desencadeou todo um conjunto de acções, para colocar a sua estratégia em prática, concretamente as campanhas de marketing e a renovação da programação contribuíram para a construção de uma nova imagem.

A RTP preparou-se assim para conquistar o público através de uma estratégia de diferenciação, cujo objectivo último era manter um elevado market-share, mesmo após a entrada das estações privadas. Tal permitir-lhe-ia obter rendas acima da média, caso a programação da RTP fosse percebida pelo público como única e diferente.

Mas a diferenciação não deve ignorar a posição em custos, porque as vantagens ganhas por via da diferenciação podem ser anuladas por vantagens em custos. De facto a RTP com a preparação desta estratégia de diferenciação não só aumentou os custos de programação da própria estação, como o nível de custos da indústria em geral. Quando ocorreu a entrada das novas estações, estas foram obrigadas a alinhar, no mínimo, a qualidade da programação por um nível superior que entretanto a RTP tinha alcançado.



Por outro lado, a RTP não possuía os recursos necessários para sustentar a estratégia delineada, quer financeiros quer em termos de arquitectura interna e externa. O sobredimensionamento da empresa, o envelhecimento e a obsolescência de algumas das tecnologias utilizadas, não só geravam uma estrutura organizacional pesada e pouco flexível, como elevadas desvantagens de custos, como comprovam as contas de demonstração de resultados e o balanço de 1991 (Anexo 19).

Finalmente a entrada dos operadores privados, veio agravar a situação, na medida em que a RTP não só foi “obrigada” a dividir as receitas publicitárias com os competidores privados, como além disso teve que suportar ainda aumentos nos custos da programação. Este duplo impacto teve um efeito explosivo nas contas da empresa, como se pode constatar pelas contas da empresa (Anexo 19).

A falta de recursos financeiros para sustentar uma estratégia de diferenciação é já bem patente nas contas da empresa em 1991. Contudo a RTP, mesmo numa situação financeira delicada, entra na “guerra das audiências” e trava uma luta directa com a SIC.

As novas estações televisivas tiveram hipótese de efectuar um dimensionamento do negócio mais ajustado à dimensão do mercado, quer em instalações e equipamentos quer no que se relaciona com todos os recursos materiais, humanos e financeiros. Por outro lado, as características tecnológicas dos novos equipamentos produtivos permitiam obter índices de produtividade dificilmente alcançáveis pela RTP. Por isso as novas estações televisivas, SIC e TVI, possuíam logo à entrada vantagens de custos muito significativas.

Dada a dimensão, as características e a elevada competição deste mercado, qualquer estratégia que as empresas viessem a desenvolver, requeria à partida uma vigorosa perseguição na redução de custos não só pela acumulação de experiência mas essencialmente através de um rigoroso controlo de custos e das despesas gerais. Esta foi também a política adoptada pela SIC com a implementação de um eficiente sistema de informação, que lhe permitia uma gestão dos custos de forma integrada. Veja-se a preocupação da SIC em controlar os orçamentos (verificando-se níveis de desvios cada vez menores ao longo do tempo, resultantes do efeito da curva de experiência) e analisar cuidadosamente o impacto financeiro da substituição de um programa por outro quando era necessário efectuar adaptações e ajustamentos na grelha de programação.

Por outro lado, existe a consciência de que o impacto da evolução tecnológica na estratégia é um factor decisivo na posição concorrencial das empresas neste sector. Por isso o acompanhamento e antecipação da evolução, incorporando rapidamente essas evoluções no dia-a-dia da empresa são fundamentais, não só por questões de custo mas também porque permitirão aumentar o processo de diferenciação. A SIC tem manifestado esta vontade e preocupação, desenvolvendo importantes competências internas capazes de acompanhar e incorporar as inovações tecnológicas, quer no domínio das tecnologias produtivas como são exemplos a TV virtual e a TV interactiva, quer a outros níveis como é o caso das tecnologias de gestão da informação.

A TVI apostou na mais avançada tecnologia digital e possuía ainda vantagens de custos associadas à emissão de sinal, pois a RETI permite-lhe ter acesso ao sinal de televisão a um preço inferior ao da TDP. A desvantagem desta opção, para além do maior esforço inicial na construção de uma rede própria de emissão, financeiro, técnico e logístico, consiste na

sua rentabilização, uma vez que está dependente da liberalização do sector das telecomunicações. Por outro lado, esta decisão de construção da própria rede de emissão, poderá ter contribuído para a TVI ter arrancado quatro meses depois da SIC e com isso não ter beneficiado de *first mover advantages*.

Atendendo às características, dimensão e crescimento do mercado, era logo à partida expectável, uma forte competição para a conquista de audiências quando da abertura à iniciativa privada. Assim sendo, a SIC ao arrancar primeiro, não só gozou do “estado de graça” provocado pelo efeito de novidade, como também adquiriu alguma experiência importante para competir mais agressivamente quando da entrada da TVI. De facto, a antecipação da SIC permitiu-lhe conquistar logo uma importante quota de mercado e consequentemente obter importantes recursos financeiros. Esta vantagem de *first mover* é sem dúvida muito importante sendo considerada um dos factores chave do sucesso da SIC.

Apesar de existirem alguns elementos comuns às novas estações televisivas, nomeadamente no que se relaciona com a preocupação do correcto dimensionamento e dos custos, as estratégias são bastante diferentes.

A SIC tem evidenciado claramente uma estratégia de diferenciação, marcada pela inovação aos mais diversos níveis. Do lado do público espectador, a diferenciação foi notória quer em termos da programação e informação e do estilo de fazer televisão, quer em termos do marketing da estação e dos seus programas. Também do lado das empresas anunciantes, se podem contar inúmeras inovações na organização comercial, nomeadamente alguns métodos de comercialização e promoção referidos no caso, bem como a segmentação das tabelas de preços em função do market-share.

Ainda que algumas destas inovações tenham sido rapidamente adoptadas pelos concorrentes, a segmentação foi sem dúvida muito lucrativa, porque segmentos de mercado outrora sem expressão televisiva, passaram a poder suportar os custos inerentes à compra do espaço publicitário, tirando partido quer do facto do preço ser mais reduzido em determinados horários quer dos descontos promocionais.

Do lado do público espectador, a segmentação não se aplica na medida em que sendo a SIC uma televisão generalista, interessa-lhe captar o maior número de espectadores para conseguir maximizar o seu nível de audiências e consequentemente o market-share em publicidade, pois o mercado é demasiado pequeno para segmentar a programação em função do tipo de público, mas existe a preocupação de moldar a grelha em função dos diferentes períodos horários.

Por outro lado, a SIC possui recursos financeiros equilibrados capazes de suportar a diferenciação, assim como vantagens competitivas provenientes dos seus activos e recursos, que permitem sustentar esta estratégia.

Como se pode inferir dos movimentos competitivos da SIC, a sua estratégia assenta numa forte componente de inovação que lhe permite diferenciar-se. E apesar de um ambiente altamente concorrencial com fortes tendências para a imitação, a SIC tem conseguido beneficiar de *first mover advantages* derivadas da sua capacidade de inovação, como comprovam os variados exemplos discutidos na secção de análise dos recursos únicos e capacidades distintivas.

Aliás estas vantagens de *first mover*, têm sido uma constante não só ao nível da inovação como também da capacidade de antecipação. A antecipação da sua entrada em relação à TVI e muitos dos seus movimentos competitivos, são resultado da tentativa de antecipar a mudança dos factores básicos que influenciam a indústria, explorando-os e escolhendo uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo. Exemplo do anteriormente referido, é o caso de antecipação no estabelecimento do contrato de exclusividade no fornecimento de telenovelas brasileiras.

A TVI perante a escalada competitiva entre a SIC e a TVI optou uma estratégia de canal alternativo evitando competir directamente com os programas fortes dos outros canais, não adoptando uma estratégia de contra-programação concentrando-se num desfasamento de horários e apostando sobretudo no cinema, na informação e em programas juvenis e infantis.

Tendo em conta o tipo de programação, a TVI posicionou-se numa espécie de nicho de mercado, apesar da presença das suas concorrentes nesse mesmo nicho, e tentou satisfazer melhor o seu alvo estratégico que os competidores que concorrem de uma forma mais ampla. Esta estratégia tem a vantagem de tornar a produção menos dispendiosa, o que lhe confere uma vantagem de custos sobre os concorrentes (a TVI em 1995 possuía uma estrutura de custos de 11 milhões enquanto a SIC apresentava um valor próximo dos 14 milhões). Tal posicionamento reflecte-se no entanto, negativamente no nível de audiências e consequentemente, nas receitas publicitárias. Com a informação disponível no caso, não é possível prever se a TVI vai ou não conseguir sobreviver com esta estratégia, i.e. se é ou não possível ser rentável com um baixo volume de vendas.

A questão que se coloca após se terem analisado as estratégias dos competidores nesta indústria é a seguinte: Quais foram especificamente as estratégias e as táticas utilizadas pela SIC, para ameaçar a posição de liderança da RTP, desde a sua entrada até à conquista da posição de liderança?

♦ ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE DEFESA E DE ATAQUE AO LÍDER DE MERCADO

**Introdução:**

Todas as empresas são vulneráveis ao ataque dos competidores, quer provenientes de novos competidores quer dos já existentes. Uma empresa que investe constantemente para ganhar vantagens competitivas, é mais difícil de atacar mesmo com uma boa estratégia ofensiva. Por outro lado os líderes de mercado, devem delinear estratégias defensivas que deverão reduzir a probabilidade de ataque por parte dos competidores, tornando as vantagens competitivas das empresas mais sustentáveis. Segundo Kotler, as estratégias competitivas mais bem sucedidas combinam quer componentes ofensivas quer defensivas.

***Que sinais evidenciam vulnerabilidade do líder?***

Um posicionamento pouco definido, clientes insatisfeitos, uso de tecnologias ultrapassadas, margens elevadas e baixa performance da empresa, são alguns dos sinais mais evidentes da vulnerabilidade de um líder. Mas as mudanças estruturais da indústria podem também estar na origem da vulnerabilidade do líder. As alterações das necessidades dos clientes, o aparecimento / desaparecimento de canais de distribuição, os avanços tecnológicos, a alteração de preços dos *inputs* ou dos *standards* de qualidade, são alguns dos típicos sinais dessa mudança. Uma vez reconhecidas as vulnerabilidades do líder, as empresas podem aproveitá-las para desenvolver as suas estratégias de ataque.

***Que condições reunir para que o ataque a um líder seja bem sucedido?***

Uma empresa que pretenda efectuar um ataque a um líder deverá possuir uma vantagem competitiva sustentável. Mas ainda assim, é importante que a empresa atacante possua uma posição semelhante à do líder em relação a outros aspectos, caso contrário o líder poderá responder vigorosamente, contra-atacando em relação aos pontos fracos da empresa atacante. Por outro lado, o líder também não deverá ser capaz de retaliar vigorosamente, pois caso contrário, a empresa atacante poderá sair prejudicada dessa “guerra”.

***Que estratégias utilizar?***

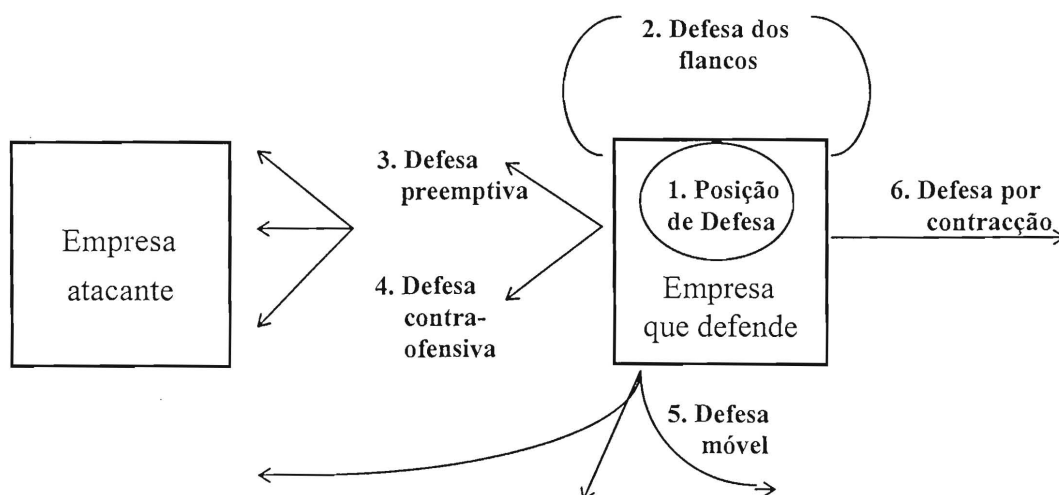
As estratégias diferem consoante se trate de um líder de mercado, de um *challenger* (seguidor) ou de empresas que se posicionam em nichos de mercado. Um seguidor não significa que não possui uma estratégia, apenas que a sua estratégia é a de seguir os outros tentando usar as suas capacidades para participar activamente no crescimento do mercado. As empresas que se posicionam em nichos de mercado, tentam especializar-se nesses segmentos de mercado de modo a satisfazer melhor os clientes que os seus concorrentes que competem globalmente. As empresas que se posicionam num único nicho de mercado correm um maior risco do que aquelas que se posicionaram em múltiplos segmentos.

**Estratégias de um líder de mercado:**

O líder serve como ponto de orientação para os restantes competidores, quer seja para desafiar, seguir ou evitar. A menos que seja um monopolista, o líder necessita de manter uma constante vigilância, pois os seus concorrentes esperam uma oportunidade para aproveitar as suas fraquezas.

Um líder de mercado enfrenta três desafios: expandir o mercado total, proteger ou aumentar a sua quota de mercado. Expandir o mercado global é mais vantajoso para o líder de mercado, podendo conseguir encontrar novos utilizadores e novos usos, bem como fazer aumentar o grau de utilização. Para proteger a sua quota de mercado, o líder pode usar diferentes tácticas para se defender: posição de defesa, defesa pelos flancos, defesa preemptiva, defesa contra-ofensiva, defesa móvel e defesa por contracção. Os líderes mais sofisticados conseguem-se proteger fazendo tudo isto da forma correcta e adequada, não dando hipóteses à concorrência de atacar.

O objectivo de uma estratégia defensiva é o de reduzir a probabilidade de ataque, e esta pode assumir diferentes formas tal como se ilustra no seguinte esquema:



A ideia básica de defesa consiste na construção de uma fortificação à volta do território que se pretende dominar, a que corresponde a posição de defesa. Mas estas defesas, à semelhança de todas as defesas estáticas podem falhar. A defesa dos flancos, como o próprio nome indica, corresponde a colocar defesas estratégicas em pontos mais fracos susceptíveis de serem atacados.

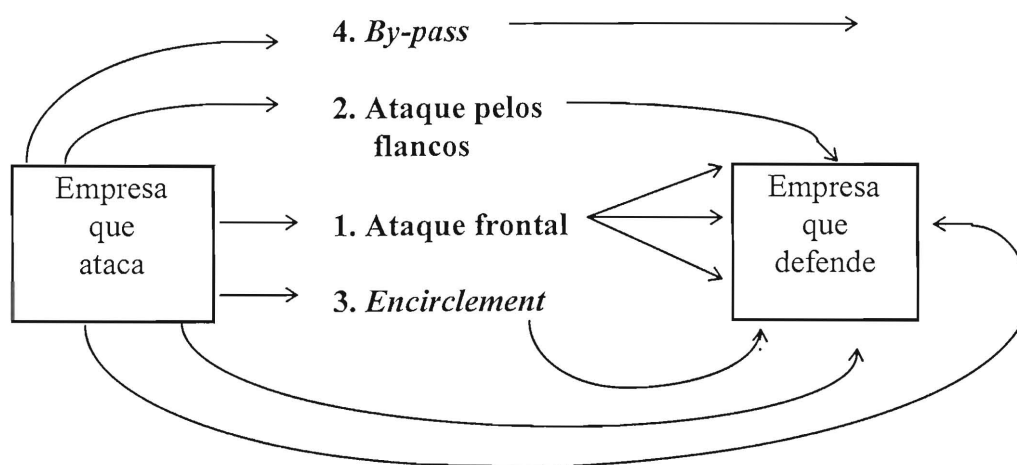
Um movimento mais agressivo de defesa, a preempção, corresponde ao ataque do inimigo antes deste iniciar o ataque à empresa. Por vezes, este ataque pode ser só através de sinais que ameaçam os competidores e os desencorajam a atacar.

Um líder raramente fica passivo aos ataques das outras empresas, que ameçam a sua posição de líder, respondendo normalmente de forma vigorosa através de uma defesa contra-ofensiva que poderá ser frontal, pelos flancos ou assumindo outras formas.

Numa estratégia de defesa móvel o líder estende a sua posição de defesa a outros territórios, o que pode acontecer através da extensão da marca a outros produtos e por via da diversificação. Mas acontece também muitas vezes que as empresas líderes não conseguem defender todo o seu território, nesse caso, a melhor solução é adoptar uma estratégia de contracção. Tal não significa abandonar, mas sim deixar de investir recursos numa área e concentrá-los em outras com maiores potencialidades.

Estratégias de um challenger:

Um *challenger* é uma empresa que tenta agressivamente expandir a sua quota de mercado atacando o líder e por vezes outros competidores da indústria. Dependendo dos seus objectivos, uma empresa na posição de *challenger* pode atacar empresas mais pequenas, empresas da mesma dimensão ou o líder de mercado. Em muitos casos, estas empresas que se posicionavam em segundo lugar, ameaçaram a posição do líder e conquistaram a posição de primeiro no mercado. Um *challenger* pode escolher entre várias táticas para atacar o líder: frontal, pelos flancos, *encirclement*, *by-pass* e guerrilha.



O ataque frontal corresponde a um ataque aos pontos fortes da outra empresa e não aos pontos fracos, por isso para que este seja bem sucedido é necessário que a empresa atacante possua uma forte vantagem sobre o competidor. O ataque pelos flancos consiste em atacar os pontos fracos de uma empresa, que podem ser os mais variados, desde a ausência de cobertura geográfica até à existência de segmentos de clientes cujas necessidades não estão satisfeitas. Este é particularmente utilizado pelas empresas com poucos recursos. Os ataques pelos flancos são normalmente mais bem sucedidos do que os frontais.

O simples ataque pelos flancos corresponde à conquista de território numa determinada área, mas o *encirclement* é uma manobra que permite conquistar uma maior fatia do território do adversário. Tal requer que sejam lançados ataques em diversas frentes. A empresa que ataca pode oferecer ao mercado, tudo o que a outra empresa oferece e algo mais, que torna a oferta irrecusável.

A manobra de *by-pass* é uma forma indirecta de atacar. As empresas simplesmente posicionam-se em segmentos de mercados onde não existem ainda competidores. Esta estratégia pode ser levada a efeito através de três abordagens diferentes: diversificação em negócios não correlacionados, diversificação tendo por base novas áreas geográficas ou adoptando novas tecnologias que permitem obter produtos que combatem com vantagem os existentes.

Por último, a guerrilha é a forma de ataque que requer menos recursos, sendo por isso normalmente utilizada pelas pequenas empresas para atacar uma grande empresa. Consiste em pequenos ataques intermitentes e sucessivos em diferentes áreas, por exemplo redução de preço, campanhas promocionais, etc., e tem como objectivo desmoralizar o adversário. Esta é também muitas vezes considerada como uma forma de preparação para a “guerra”.



### Análise:

De facto, as alterações estruturais da indústria mediante a liberalização do sector e os outros sintomas de vulnerabilidade do líder de mercado, anteriormente referidos aplicavam-se na íntegra a este caso. A SIC possuía vantagens competitivas sustentáveis e delineou por isso uma estratégia de ataque ao líder, sabendo aproveitar os seus pontos fracos no confronto com esta estação. Durante a longa caminhada, podem evidenciar-se diferentes movimentos competitivos de ambas as empresas que afectam e redefinem a posição de equilíbrio no mercado.

No início das emissões regulares, a SIC gozava de vantagens devido ao efeito novidade, sendo relativamente fácil ganhar uma pequena quota de mercado, mas por outro lado, esse período de estagnação por volta dos 10%, correspondeu também ao arranque e à fase de experimentação.

Em contrapartida a RTP, tinha perdido o seu activo estratégico, devido ao efeito de liberalização do sector, estando portanto vulnerável ao ataque dos novos competidores. Mesmo possuindo enormes vantagens de custos, a RTP preparou-se com antecedência para enfrentar as novas estações privadas, criando barreiras à entrada dos novos competidores, utilizando portanto uma agressiva **estratégia de defesa preemptiva**. Esta caracteriza-se pelo ataque da RTP, efectuando o seu reposicionamento ainda antes da entrada dos novos competidores. Tal consubstanciou-se em campanhas de marketing que tentaram melhorar a sua imagem, e na aposta de uma nova grelha de programas mais direccionados para o entretenimento intensificando a componente recreativo-espectacular, no estabelecimento de contratos de exclusividade quer de programas com elevadas audiências, quer de estrelas televisivas e na compra de um stock inesgotável de filmes e séries.

Além disso, a utilização da TV2 como um produto alternativo ao Canal 1, “jogando” com dois produtos diferentes, ou seja *marketing broadening*, assume características de uma **estratégia de defesa móvel**, cujo objectivo é aumentar a força competitiva. Estas estratégias assumem que a “prevenção é melhor do que a cura” e correspondeu a uma tentativa da RTP disuadir o ataque dos competidores.

Com o relançamento da TV2, verificou-se o aumento da sua quota de mercado para os 20%, mas a RTP erodiu a sua própria quota de mercado, no que diz respeito ao canal 1. A entrada da SIC, provocou também uma redução da quota de mercado do canal 1, situando-se nessa altura nos 70%.

Durante alguns meses existiu um período de quase estagnação das quotas de mercado, Canal 1 - 70%, TV2 - 20% e SIC -10%. Com a entrada da TVI, a quota de mercado do canal 1 volta a decrescer ligeiramente.

Durante o período de estagnação, a SIC encetou uma **estratégia de confronto directo** com o canal 1 da RTP no horário nobre, colocando o bloco noticiário/novela em simultâneo ao do canal 1. Tal estratégia não resultou porque a SIC não oferecia nada de diferente e além disso possuía a desvantagem de ser ainda pouco conhecida. Em face do erro, a SIC repensou a sua estratégia, apostando forte na sua componente de informação, mas antecipando meia-hora o bloco noticiário/novela em relação ao Canal 1, de forma a



possibilitar aos telespectadores verem o bloco noticiário da SIC e do Canal 1. Mas tal também não resultou e a SIC percebeu finalmente que o seu alvo - horário nobre - que se iniciava às oito horas, dificilmente seria conquistado por confronto directo, dado existir um hábito fortemente enraizado de ver o canal 1.

A SIC optou seguidamente por uma **estratégia de ataque pelos flancos**, que se consubstanciou no ataque ao primeiro programa da noite, período a seguir ao horário nobre, e ao segundo programa da noite, apostando numa programação diferente falada em português. Numa primeira fase, tal permitiu atingir os 16% e depois 20% quando apostou no segundo programa da noite.

Durante este mesmo período, as quotas da SIC e da TVI, cresceram também naturalmente devido a uma maior cobertura do território nacional e portanto a RTP foi perdendo terreno, Canal 1 - 54%, TV2 - 14%, TVI - 12% e SIC - 20%. Perante isto a RTP, adoptou uma **estratégia ofensiva de contra-ataque**, antecipando o relançamento da grelha de programas para os períodos horários em que a SIC tinha vindo a conquistar *market-share*.

Entretanto a SIC detectou uma oportunidade para adoptar uma **estratégia de confronto directo** com o Canal 1 da RTP. Era sabido que a RTP tinha esgotado o seu stock de novelas possuindo apenas uma, cujo lançamento já estava previsto. Como os estudos de mercado revelaram a superioridade da novela da SIC, esta decidiu que era a altura ideal para o confronto directo no bloco noticiário/novela. Se até ali não existia um motivo para o público mudar de canal, pois as telenovelas eram muito equivalentes em termos de qualidade, a partir do lançamento das novelas seria garantida a conquista de quota de mercado por parte da SIC, como se veio a verificar. Aliás esta estratégia não só lhe concedeu a supremacia no horário nobre, como funcionou de “âncora” para fidelizar a audiência não só dos programas da noite, mas também dos programas que antecedem a novela.

Mas a SIC continuou o seu ataque pelos flancos, ao utilizar uma outra novela para captar audiências antes do horário nobre. No seu conjunto, o ataque pelos flancos em diversas faixas horárias, assume características de uma **estratégia de encirclement attack**. Desta forma a “guerra das audiências” agravou-se de tal modo que os canais rivais usaram frequentemente da **táctica de contra-programação**, alterando as grelhas de programação ao minuto, para maximizem o nível das audiências.

Entretanto, a TV2 foi obrigada a cumprir o estipulado pela lei da televisão, passando a transmitir essencialmente programas culturais e educativos. A RTP deixou de poder usar a TV2 como arma estratégica de contra-programação e concentrou os seus esforços no Canal 1, portanto sendo obrigada a adoptar uma **estratégia de contracção**.

Durante 1994, a posição competitiva da SIC melhorou substancialmente, à custa de uma descida vertiginosa da RTP. No final do ano as quotas de mercado eram as seguintes: SIC - 35%, Canal 1 - 44%, TV2 - 7%, TVI - 14%.

A diferença de quotas entre o Canal 1 e a SIC, tornou-se cada vez menor. No primeiro trimestre de 1995, assiste-se a uma luta directa pela liderança, através do **confronto directo** entre a SIC e a RTP. A primeira realizou um contrato de exclusividade com a Globo para o fornecimento de novelas e a RTP **contra-atacou** com um contrato de

exclusividade para a transmissão dos principais jogos de futebol. Finalmente mais um movimento competitivo da SIC, com o lançamento da nova grelha de programas, permitiu-lhe conquistar a liderança.

São também visíveis manobras de *guerrilha* levadas a efeito pela SIC na tentativa de desmoralizar o adversário, como são exemplos todas as novas formas de marketing e vendas adoptadas pela SIC.

Este caso ilustra de uma forma evidente os movimentos competitivos de ataque a um líder de mercado e evidencia claramente as mais importantes estratégias de defesa e de ataque utilizadas nesse confronto. Mas atendendo ao ambiente competitivo da indústria, espera-se que a “guerra” continue, pois as empresas continuarão a disputa permanente por quota de mercado. Assim sendo, o líder de mercado para proteger o seu território, necessitará de actuar de uma forma mais construtiva, incentivando constantemente o processo de inovação de modo a manter a sua posição competitiva, ou seja, o líder deverá seguir um princípio militar: “O líder possui a iniciativa, estabelece o ritmo e explora as fraquezas dos restantes”.

♦ **PERSPECTIVAS FUTURAS**

É um facto que a SIC delineou uma estratégia e desenvolveu acções concretas para atingir os seus objectivos. Durante a sua longa caminhada a SIC adquiriu e desenvolveu importantes competências no sector televisivo e conquistou vantagens competitivas que lhe permitiram alcançar com sucesso a liderança.

Enquanto o ambiente competitivo se mantiver inalterado em relação ao descrito, é possível antever o sucesso da SIC na consolidação da sua posição de líder de mercado. Mas o facto do sector televisivo viver actualmente, num contexto de extrema concorrência, faz com que, nada seja imutável e tudo possa ser redefinido em função de alterações no meio envolvente, quer em termos de preferências do público e dos anunciantes, quer em termos das estratégias adoptadas pelos concorrentes.

Por exemplo, em face das dificuldades financeiras da RTP, e apesar dos vários reforços de capital, espera-se que no curto prazo o governo venha a tomar uma decisão quanto ao futuro da RTP. De facto, é urgente proceder ao seu saneamento financeiro e à sua reestruturação, de modo a dotar a empresa com uma estrutura financeira adequada e a redimensionar o negócio. A McKinsey efectuou já um estudo estratégico da empresa e aponta várias soluções, cabe agora ao governo decidir. Uma alteração das regras do jogo competitivo em matéria de legislação, como por exemplo a imposição de quotas de publicidade aos canais públicos, podem também ser possíveis.

Por último e perante a evolução tecnológica que se afigura para a indústria televisiva, é de prever que as novas tecnologias como a TV virtual e a TV interactiva se venham a instalar num futuro próximo, o que consequentemente irá alterar a competitividade das empresas e revolucionará o modo de consumo da televisão.